



**JACINTO JOÃO DA
SILVA DUARTE DE
ALMEIDA**

**FATORES QUE INFLUENCIAM O USO DO
MARKETING DE GUERRILHA NAS EMPRESAS EM
PORTUGAL**



Universidade de Aveiro
2015

Departamento de Economia, Gestão e Engenharia
Industrial

**JACINTO JOÃO DA
SILVA DUARTE DE
ALMEIDA**

**FATORES QUE INFLUENCIAM O USO DO
MARKETING DE GUERRILHA NAS EMPRESAS EM
PORTUGAL**

Dissertação apresentada à Universidade de Aveiro para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Gestão, realizada sob a orientação científica do Doutor Manuel Au-Yong Oliveira, Professor Auxiliar do Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial da Universidade de Aveiro

Dedico todo este trabalho àqueles que de alguma forma moldaram o meu percurso para chegar até este momento, em especial agradeço à minha família, pelo apoio incondicional e pela oportunidade que me deram em poder estudar.

o júri

presidente

Prof. Doutora Raquel Matias da Fonseca

Professora Auxiliar, Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial, Universidade de Aveiro

Prof. Doutora Carla Alexandra da Silva Azevedo Lobo

Professora Auxiliar, Departamento de Economia, Gestão e Informática, Universidade Portucalense

Prof. Doutor Manuel Au-Yong Oliveira

Professor Auxiliar, Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial, Universidade de Aveiro

agradecimentos

Aos meus pais, João Nuno Duarte de Almeida e Maria Margarida Soares Silva pela educação que me deram e ensinamentos que me passaram e passam todos os dias, ensinamentos estes que não se encontram em nenhum livro. Agradeço também pela oportunidade que me deram em poder estudar e apostar no meu futuro. Às minhas irmãs que foram e são sempre um suporte emocional e um especial agradecimento e dedicação também aos meus sobrinhos e afilhados por serem a maior alegria desta família, sem deixar de agradecer também aos meus cunhados, que tornaram esta família maior e melhor.

Ao Professor Doutor Manuel Au-Yong Oliveira por toda a orientação, motivação, exigência, amizade e disponibilidade em todo este processo, que apesar de não ter sido meu professor ao longo destes dois anos do mestrado, foi sem dúvida uma peça crucial para o desenvolvimento desta dissertação.

A todas as entidades envolvidas no processo dos inquéritos, nomeadamente as 140 empresas participantes, e os serviços *helpdesk* da Universidade de Aveiro, em especial, Carla Sousa.

Aos meus companheiros de “guerra”, nomeadamente a Paula Ribeiro, Carolina Paiva, Albertina Pereira, Marlene Antunes, Telma Ferreira e Ana Duarte que acompanharam de perto todo este trabalho e que estiveram sempre presentes para me motivar durante o desenvolvimento desta dissertação.

Aos meus amigos de longa data, Rafael Oliveira, Diana Rojas, Fábio Jesus e Carolina Matias que foram incansáveis no que toca ao tema “tese”, que ouviram todas as minhas tormentas e estiveram sempre presentes.

Aos meus professores de Mestrado, em especial à professora Vera Vale, pela amizade, apoio e acima de tudo pelas palavras de motivação que me foi dando ao longo do meu percurso pelo mestrado. Aos professores da licenciatura, em especial à professora Sara Carvalho, Ana Balula, Judite Manso, Daniel Magueta, Ana Melo, Pedro Almeida e Marco Pimpão pelas palavras, profissionalismo e amizade que foram demonstrando ao longo do meu percurso académico desde o meu primeiro ano de caloiro.

Por fim, a todos os meus colegas e amigos de mestrado que estiveram presentes durante estes dois anos e que partilharam comigo momentos de muita diversão.

“Agradeço por todas as dificuldades que fui enfrentando, pois se não fossem elas, eu não teria chegado até aqui.” *Jacinto Almeida*

palavras-chave

marketing de guerrilha, baixo custo, start-ups, PMEs, marketing e inovação, propensão para o risco.

resumo

Atualmente vivemos numa era em que a publicidade nos rodeia através de várias formas e onde as empresas esforçam-se cada vez mais para tornar eficaz a mensagem que pretendem passar. O uso de métodos convencionais, como a televisão, rádio, ou até outdoors, está a tornar-se pouco eficaz. Em muito pouco tempo, nos últimos vinte anos, a Internet mudou a nossa forma de viver, sendo até comparado ao Renascimento e à Revolução Industrial. As gerações mais recentes nasceram rodeadas deste “boom” publicitário, o que as tornou imunes. De forma a contornar este problema, surge Levinson em 1989 onde apresenta uma forma de minimizar este efeito e ao mesmo tempo proporcionar a que pequenas empresas tenham capacidade de competir com as maiores (Levinson, 2007). Assim, o marketing de guerrilha caracteriza-se por estar normalmente associado a implementações de baixo custo, que por vezes são irrepetíveis, pois conseguem alcançar um impacto “wow” significativo junto do grande público (Oliveira & Ferreira, 2013). O presente estudo contribui para a literatura do marketing de guerrilha existente, realizando assim uma compilação acerca do desenvolvimento desta temática até aos dias de hoje. De forma a perceber quais são os fatores que influenciam o uso do marketing de guerrilha pelas empresas portuguesas, foram inquiridas 140 empresas de todo o país, através de um questionário com base no estudo desenvolvido por Overbeek (2012). Através desta investigação exploratória, numa área ainda pouco explorada em Portugal, até à data, em especial a nível académico, “verificou-se que existe uma grande procura por este tipo de ferramentas não convencionais, tanto que, verificou-se que 86,4% da amostra já presenciou uma ação de guerrilha, no entanto apenas 36,4% admite já ter implementado na sua empresa, o que levanta a questão do porquê de uma taxa tão reduzida de utilização deste tipo de abordagem não convencional (Almeida & Au-Yong-Oliveira, 2015, p.1). A explicação poderá estar ligada à grande aversão à incerteza que existe em Portugal (Hofstede, 2001), e ao receio da mudança e da experimentação de novos produtos em Portugal (Steenkamp et al., 1999). Fatores que não irão mudar durante décadas, dado o tempo que demora a mudar culturas nacionais (Hofstede, 2001). Verifica-se também que na amostra das 140 empresas se destacam pessoas formadas (ao grau de licenciatura e mestrado) em Marketing (18,7% da amostra), Design (15,7%), Gestão (10,4%) e Tecnologias da Informação e Comunicação (7,9%). Pode-se concluir que são as quatro áreas fundamentais, ou pelo menos a necessidade existe em ter conhecimento nestas quatro áreas atualmente. Devido à [pequena] dimensão das empresas, um colaborador que tenha estas quatro competências tem uma vantagem competitiva face aos restantes, no que toca a *hard skills*.

keywords

guerrilla marketing, low cost, start-ups, SMEs, innovation and marketing, willingness to take risks.

abstract

We currently live in an era where publicity surrounds us in various forms and where companies exert ever more effort to deliver an effective message. The use of conventional methods, such as the television, radio, or even outdoors, is becoming less effective. In a very short period of time, over the last twenty years, the Internet has changed the way we live, being compared to the Renaissance and the Industrial Revolution. The more recent generations were born surrounded by this advertising “boom”, which has made them immune. As a way to get around this problem, Levinson (1989) presented a solution to minimize this effect while at the same time giving small companies the ability to compete with bigger rivals (Levinson, 2007). Thus, guerrilla marketing is characterized by being normally associated to low-cost implementations, which at times cannot be repeated, as they are able to generate a significant “wow” impact with the general public (Oliveira & Ferreira, 2013). This study contributes to the existing guerrilla marketing literature, a review having been performed herein about the subject to date. With the objective of understanding which are the factors which influence the use of guerrilla marketing by Portuguese firms, a total of 140 companies from around Portugal answered a survey based on the study by Overbeek (2012). This exploratory research effort, in an area which has not been explored much in Portugal, to date, in particular at an academic level, “verified that there exists a significant demand for this type of non-conventional tools, indeed 63.6% of the sample has witnessed a guerrilla activity, albeit only 36.4% admitted to having implemented it in their companies, which raises the question about why such a small percentage rate is the case for this non-conventional approach” (Almeida & Au-Yong-Oliveira, 2015, p.1). The explanation could be linked to the high uncertainty avoidance dimension verified in Portugal (Hofstede, 2001), namely also linked to the low openness to change and to the experimentation of new products in Portugal (Steenkamp et al., 1999). Factors which will not change over the coming decades, given the time it takes to change national cultures (Hofstede, 2001). Within the sample of 140 companies, people who stand out have graduated from university (bachelor or master’s level) in marketing (18.7% of the sample), design (15.7%), management (10.4%), and information and communication technologies (7.9%). We thus conclude that these are four fundamental areas, or at least that the need currently exists to have knowledge in these four areas. Due to the [small] size of companies an employee who has these four competences, has a competitive advantage relative to others, as regards hard skills.

Índice

1. Introdução.....	1
1.1. As novas gerações	1
1.2. Pontos a abordar na dissertação	3
I. REVISÃO DA LITERATURA.....	5
2. O tecido empresarial em Portugal	7
2.1. Conceito de Spin-off e Start-up	7
2.2. Conceito de Pequena ou Média Empresa (PME)	10
2.3. A importância do marketing nas spin-offs, start-ups e PME's Portuguesas	11
3. O Marketing.....	13
3.1. O P de Promoção	14
3.2. O Marketing de Guerrilha	14
3.3. Conceito de Marketing de Guerrilha	15
3.4. Marketing de Guerrilha vs. Marketing Tradicional	16
3.5. Princípios do marketing de guerrilha	18
3.6. Táticas do marketing de guerrilha	19
3.7. Ferramentas do Marketing de Guerrilha.....	20
3.7.1. <i>Word-of-Mouth</i> (WoM).....	22
3.7.2. <i>Buzz marketing</i>	23
3.7.3. <i>Viral marketing</i>	23
3.7.4. <i>Ambush marketing</i>	25
3.7.5. <i>Ambient marketing</i>	25
3.7.6. <i>Stealth marketing</i>	26
3.7.7. <i>Astroturfing</i>	27
3.7.8. <i>PR Stunt</i>	27
3.7.9. <i>Sensation marketing</i>	28
3.8. Obstáculos associadas ao marketing de guerrilha.....	28
4. O retorno do investimento em marketing	31
4.1. Os investimentos em marketing de guerrilha.....	34
5. Fatores que influenciam o uso do marketing de guerrilha	37
5.1. A dimensão da empresa	38
5.2. O orçamento de marketing	38
5.3. A propensão para o risco do gestor de marketing.....	39
5.4. A capacidade de inovação do gestor de marketing	40
6. Outros fatores que influenciam o uso do marketing de guerrilha	40
6.1. A escolaridade do gestor de marketing	41
6.2. A idade do gestor de marketing	42
6.3. O número de colaboradores na equipa de marketing.....	42
7. Modelo concetual	43
II. METODOLOGIA	45
8. Metodologia aplicada.....	47
8.1. Procedimentos	47
8.2. Caracterização da Amostra	48

8.3. Planificação do questionário	49
8.3.1. Parte 1 - Dados Pessoais	49
8.3.2. Parte 2 - Características do Negócio	50
8.3.3. Parte 3 - Funções de Marketing	51
8.3.4. Parte 4 - Propensão para o risco	52
8.3.5. Parte 5 - Marketing e Inovação	53
8.3.6. Parte 6 - Utilização do Marketing de Guerrilha	53
8.4. Análise Estatística	55
8.5. Medidas	55
8.5.1. Propensão para o risco	56
8.5.2. Capacidade de inovação	56
8.5.3. Utilização do marketing de guerrilha	57
8.6. Duração do estudo	58
III. RESULTADOS	59
9. Resultados obtidos	61
9.1. Caracterização dos Inquiridos	61
9.2. Caracterização das Empresas	62
9.3. O tipo de empresa influencia o uso do marketing de guerrilha	65
9.4. O orçamento de marketing influencia o uso do marketing de guerrilha	66
9.5. A propensão para o risco influencia o uso do marketing de guerrilha	67
9.6. A inovação influencia o uso do marketing de guerrilha	67
9.7. A formação académica do gestor de marketing influencia o uso do marketing de guerrilha	69
9.8. A idade do gestor de marketing influencia o uso do marketing de guerrilha	70
9.9. O número de colaboradores na equipa de marketing	71
10. Resultados adicionais	73
10.1. Função do inquirido	73
10.2. Target da empresa	74
10.2.1. Quanto ao volume de vendas	74
10.2.2. Presença online	75
10.2.3. Quanto à presença no Facebook	76
10.2.4. Retorno investido em marketing	78
IV. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	79
11. Discussão dos resultados e conclusões	81
11.1.1. Limitações do estudo	84
11.1.2. Pesquisas futuras	85
12. Referências	87
V. ANEXOS	97
Anexo 1 - Questionário	99

Índice de Gráficos

Gráfico 1 - Matriculados no Ensino Superior - Ciências Sociais, Comércio e Direito (Pordata, 2015)	41
Gráfico 2 - Caixa de bigodes da variável Idade (elaboração própria)	74
Gráfico 3 - Presença online da amostra inquirida (elaboração própria)	75

Índice de Figuras

Figura 1 - O processo de valorização de uma spin-off (Ndonzuau et al., 2002)	9
Figura 2 - Incidência do marketing de guerrilha de Schulte (Nufer, 2013, p.2) (traduzido para português)	15
Figura 3 - As 8 forças do marketing de guerrilha (Almeida & Au-Yong-Oliveira, 2015)	21
Figura 4 - <i>Framework</i> do uso do marketing de guerrilha (Overbeek, 2012)	37
Figura 5 - <i>Framework</i> do uso do marketing de guerrilha, novos fatores (elaboração própria)	40
Figura 6 - Modelo conceitual do uso do marketing de guerrilha (Almeida & Au-Yong-Oliveira, 2015)	43
Figura 7 - Distribuição geográfica da amostra (empresas inquiridas neste estudo) por distritos (elaboração própria)	63

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Conceito de Spin-off, Spin-out e Spin-in (Sequeira, 2013)	8
Tabela 2 - Caracterização das PMEs (Comissão Europeia, 2006)	10
Tabela 3 - Marketing Tradicional vs. Marketing de Guerrilha (Adaptado de Bigat, 2012). 17	
Tabela 4 - Comparação das Amostras de ambos os estudos (elaboração própria)	48
Tabela 5 - Estatísticas descritivas quanto ao Género, Habilitações Académicas e Área de especialização/formação (Adaptado de Almeida & Au-Yong-Oliveira, 2015)	61
Tabela 6 - Estatísticas descritivas quanto à área setorial, tipologia de empresa e target (Almeida & Au-Yong-Oliveira, 2015)	64
Tabela 7 - Estatísticas descritivas e resultado do teste ANOVA do uso do marketing de guerrilha segundo o tipo de empresa (elaboração própria)	65
Tabela 8 - T-test da igualdade de Médias do tipo de empresa com intervalo de confiança de 95% (elaboração própria)	66
Tabela 9 - Estatísticas descritivas e resultado do teste ANOVA do uso do marketing de guerrilha segundo o orçamento de marketing (elaboração própria)	66

Tabela 10 - Estatística descritiva e resultados da Regressão do uso do marketing de guerrilha segundo a propensão para o risco por parte do gestor de marketing (elaboração própria).....	67
Tabela 11 - Estatística descritiva e resultados do coeficiente do uso do marketing de guerrilha segundo a propensão para o risco por parte do gestor de marketing (elaboração própria).....	68
Tabela 12 - Estatística descritiva e resultados da Regressão da influência da inovação sobre o uso do marketing de guerrilha (elaboração própria)	68
Tabela 13 - Estatística descritiva e resultados da Regressão do uso do marketing de guerrilha segundo a inovação, risco enquanto variável moderadora (elaboração própria).....	68
Tabela 14 - Estatística descritiva e resultados do coeficiente do uso do marketing de guerrilha segundo a inovação, risco enquanto variável moderadora (elaboração própria).....	69
Tabela 15 - Estatísticas descritivas e resultados do teste ANOVA do uso do marketing de guerrilha segundo o nível de escolaridade (elaboração própria).....	70
Tabela 16 - Estatísticas descritivas e resultado da Regressão do uso do marketing de guerrilha segundo a idade do gestor de marketing (elaboração própria)	70
Tabela 17 - Estatística descritiva e resultados da Regressão do uso do marketing de guerrilha segundo o tamanho da equipa de marketing (elaboração própria)	71
Tabela 18 - Frequências da função dos inquiridos (elaboração própria)	73
Tabela 19 - Frequência das idades segundo as funções dos inquiridos (elaboração própria).....	73
Tabela 20 - Frequência do target segundo o volume de vendas (elaboração própria).....	75
Tabela 21 - Estatística descritiva da área setorial segundo o número de likes no facebook (elaboração própria).....	76
Tabela 22 - Estatística descritiva da tipologia da empresa segundo o número de likes no facebook (elaboração própria)	77
Tabela 23 - Estatística descritiva do target da empresa segundo o número de likes no facebook (elaboração própria)	77
Tabela 24 - Frequência do uso de palavras na resposta Retorno Investido em Marketing (elaboração própria).....	78

1. Introdução

Atualmente encontram-se suportes publicitários em qualquer lugar em que estejamos. Segundo Bianco (2004), este afirma que em 1965, era possível passar uma mensagem a 80% das massas com apenas três pontos publicitários na televisão. Em 2002, o mesmo estudo afirma que 127 conteúdos publicitários foram necessários para atingir o mesmo alcance (Bianco, 2004). Tendencialmente se este estudo fosse realizado hoje, iria certamente demonstrar a tendência deste fenómeno. No entanto, de forma a entender os dados, Bianco (2004) argumenta que as abordagens de marketing tradicionais, como conteúdos publicitários na televisão e anúncios impressos estão a ficar menos eficazes, e que sem o apoio de métodos menos convencionais, tendem a atingir o fracasso. Griffin (2002), argumenta que os consumidores estão cansados e insensíveis a estas abordagens antigas e há uma necessidade de inovação, a fim de tornar eficaz a mensagem que se pretende passar.

Ao observar este fenómeno noutra perspetiva, na ótica das empresas, o marketing tem um papel importante para aumentar as vendas, em que o principal objetivo passa por atingir o maior número possível de potenciais compradores (Twitchell, 1997). Por isso, existe atualmente a necessidade de ter mais que uma abordagem, a fim de conseguir obter este propósito do marketing, ou seja, chegar ao consumidor através da campanha de marketing sem se perder na “confusão” e no ruído. Além disso, de acordo com Levinson, há uma chamada para métodos mais eficientes, mais inovadores e eficazes, não tão caros e com um foco maior nas áreas demográficas e menor nos segmentos-alvo, uma vez que os aspetos positivos são mais visíveis e a necessidade de encontrar novas formas de atingir o cliente aumentaram (Belch & Belch, 2004).

1.1. As novas gerações

Segundo Rocha, Ghisleni, e Arizaga (2009), numa sociedade saturada de informação, o maior risco é ser ignorado. As empresas precisam evitar o conforto e conquistar vantagens competitivas com soluções novas e não convencionais. Como explicado anteriormente, o estudo de Bianco (2004) mostra que antigamente era mais eficaz uma publicidade na televisão, do que comparativamente com o presente. Outros autores explicam que este fenómeno está relacionado com a mentalidade das novas gerações, gerações estas que nasceram rodeadas deste mundo industrializado da publicidade, e que se tornaram imunes. Segundo Paul (2001) e Shakeel e Khan (2011), a geração Y é a geração que nasceu em meados de 1980, década em que os meios de comunicação

eram bombardeados pelo elevado número de mensagens de publicidade. Esta intervenção tornou-se num nível de irritação tão intenso que devido a este fenómeno, a mensagem de que são apenas vendas ficou presente na mente do consumidor, tornando-se assim descartável, e não memorizável (Adeniyi, Ige, Polytechnic & State, 2013, Kamau & Bwisa, 2013). Ries e Ries (2002) são mais específicos, e explicam que “a subida do volume de publicidade coincidiu com o declínio do impacto da publicidade”, ou seja, quanto mais publicidade temos em determinado meio, menos efetivo se torna cada anúncio individualmente (p.26). Esta é a razão principal que atualmente dificulta a tarefa das marcas, essencialmente de diferenciar ofertas, e que, de forma a contornar este fenómeno, o uso de novas ferramentas e técnicas mais criativas e eficazes são o foco para poder-se abordar esta geração (Paul, 2001). Adeniyi et al. (2013) e Hoffman e Hoffman (2011) explicam que os mercados atualmente estão a mudar rapidamente, pois os clientes estão sensíveis aos preços, novos concorrentes, novos canais de distribuição, novos canais de comunicação, internet wireless, comércio on-line, globalização, desregulamentação dos mercados, privatizações, entre outros. E não é só os mercados que estão a mudar, mas as tecnologias que as suportam também: *e-commerce*, *e-mail*, *smartphones*, *tablets*, entre outros.

A ideia do marketing não convencional apareceu na década de 1980, quando o marketing estava a passar por uma crise, ao que se chama de "crise de meia idade" (Cova & Saucet, 2014, p.2). Para sair desta crise de eficiência, os gestores de marketing tiveram de encontrar novos métodos que romperam as teorias convencionais. O marketing relacional apresentou-se como uma alternativa viável e chegou a fazer parte do novo paradigma de marketing (Grönroos, 1994a). No entanto, outras abordagens alternativas também procuraram abordar esta “crise de meia idade” (Brito, 2006, Cova & Saucet, 2014). O Marketing de guerrilha, em particular, abriu o caminho para inúmeras abordagens de marketing não convencionais (Levinson, 1996). Segundo Rocha et al. (2009, p.11), a proposta do marketing de guerrilha é “fazer um barulho diferente”: furar o congestionamento do mercado, onde milhares de produtos gritam por atenção e posicionam as marcas ali, na rua, lado a lado com o seu consumidor. Para vencer esta “guerra”, são utilizadas como “armas de guerrilha” a agilidade, ousadia e o fator surpresa. Porém, na ótica dos custos, verificou-se que em tempos de globalização, a crescente importância na obtenção de resultados existe a curto prazo, e a pressão onde a concorrência é alta e a economia de mercado livre é difícil, se apresentam como novos desafios para o marketing (Adeniyi et al., 2013). O marketing tem de realizar cada vez mais tarefas de forma cada vez mais eficiente, pois cada vez mais os orçamentos são

menores (Adeniyi et al., 2013), assim como atrair novos clientes e manter os clientes existentes fiéis (Grönroos, 1994a). Mas desde que o mercado e o ambiente mudaram, a maneira de chegar até aos consumidores também teve que mudar, a pesquisa de Adeniyi et al. (2013), mostrou que as pessoas precisam de ver um anúncio até 13 vezes para entender o produto e considerá-lo benéfico para si.

1.2. Pontos a abordar na dissertação

No desenvolvimento deste estudo, prevê-se responder às seguintes questões, de forma a elucidar e explicar de que forma os seguintes conceitos se definem. Assim, na revisão da literatura serão apresentadas respostas de forma interligada às seguintes questões:

- O que são start-ups, spin-offs, e PMEs?
- O que é marketing de guerrilha?
- O marketing de guerrilha é uma boa solução para as PMEs em Portugal?
- As ferramentas alternativas impulsionam com maior sucesso uma marca?
- As pequenas empresas são as principais clientes das técnicas de marketing de guerrilha?
- O impacto de uma iniciativa de guerrilha é forte e positivo?
- O marketing de guerrilha é vantajoso?
- O marketing de guerrilha pode tornar-se um problema?
- As marcas que recorrem ao marketing de guerrilha repetem a utilização?
- Como é que os profissionais de marketing se referem ao conceito de Marketing de Guerrilha?
- Estão dispostos e capazes de usá-lo?
- O capital humano de uma organização influencia o uso do marketing de guerrilha?

De forma a completar o trabalho empírico proposto, é apresentada uma investigação desenvolvida com base no estudo *“what factors influence the usability of guerrilla marketing for marketing managers”* realizado por Overbeek (2012) em Amesterdão. Foi realizado um questionário, que adaptado à realidade portuguesa, obteve a participação de 140 empresas de todo o país, sendo que estas diferem entre si na sua tipologia (dimensão e tempo de existência), sendo maioritariamente start-ups e PMEs, uma amostra que representa uma realidade do tecido empresarial português atualmente (Caixa Geral de Depósitos, 2012) (ver tabela 4). O questionário subdivide-se em 6 partes, sendo estas: dados pessoais do inquirido, caracterização do negócio, funções de marketing, propensão para o risco, marketing e inovação e por fim a utilização do marketing de guerrilha. Foram utilizados os meios online, nomeadamente contatos

através de redes sociais das empresas e e-mails institucionais para inquirir os participantes. Com os resultados pretende-se perceber o perfil das pessoas que desempenham funções de marketing e se estas propiciam o uso do marketing de guerrilha. O estudo tem carácter exploratório, dado tratar-se de uma área científica jovem e pouco explorada em Portugal, em que este analisa também o conhecimento sobre esta estratégia de marketing na atualidade. Desta forma esta dissertação será dividida nos seguintes capítulos (ver informação completa no índice):

- Revisão da literatura sobre as várias ferramentas existentes de marketing de guerrilha assim como uma revisão que fundamente as hipóteses utilizadas na investigação;
- Metodologia utilizada;
- Resultados obtidos e conclusões.

Há sete hipóteses no presente estudo que são divididas em dois grupos e descritas no capítulo da revisão da literatura (ver figura 6). Os dois grupos de hipóteses são: fatores organizacionais e fatores de capital humano. A partir destes fatores, o problema de investigação que se pretende estudar aqui incide sobre: quais os fatores que influenciam o uso do marketing de guerrilha nas empresas em Portugal.

I. REVISÃO DA LITERATURA

2. O tecido empresarial em Portugal

Portugal caracteriza-se por ser um país onde o tecido empresarial é composto maioritariamente por PME's. Segundo a Caixa Geral de Depósitos (2012), verifica-se que 99,9% das empresas existentes em Portugal são PME's, ou seja, o equivalente a 1.112.000 empresas até ao final do ano de 2011. Os dados são apresentados numa altura em que Portugal passava por um período de austeridade. De forma a combater fatores como o desemprego, vários organismos públicos, privados e até universidades vieram apostar em programas de incentivo ao empreendedorismo, permitindo assim que jovens com *know-how* desenvolvessem ideias de negócio em centros tecnológicos ou incubadoras de empresas, emergindo assim as spin-offs e start-ups. Prova desta emergência do surgimento do novo conceito de start-up no tecido empresarial português, a Caixa Geral de Depósitos (2012) destaca que nunca as start-ups estiveram tanto na moda como nos dias de hoje, sendo que no ano de 2011, as start-ups tinham um peso global de 6,5% de todo o tecido empresarial português e 18% da taxa de empregabilidade de novos profissionais no mercado. O mesmo estudo afirma que em média 18.800 start-ups são criadas todos os anos em Portugal, comparativamente ao volume total de empresas criadas que são 30.481, em média (Caixa Geral de Depósitos, 2012).

2.1. Conceito de Spin-off e Start-up

Segundo O'Shea, Allen, Chevalier e Roche (2005), spin-off é uma empresa que provém de uma investigação ou de um grupo de investigadores. Ndonzuau, Pirnay e Surlemont (2002) afirmam que uma spin-off pode ser também associada a um contexto universitário. No entanto, para especificar uma spin-off precisamos definir o que a antecede, ou seja, de acordo com Sharma e Chrisman (1999), uma *corporate venturing* subdivide-se em dois tipos: interna e externa. Dentro de ambas, a que revela interesse neste contexto é *corporate venturing* externa, porque esta diz respeito à criação de novos negócios, que embora possam ter origem interna, a sua comercialização e desenvolvimento é efetuada fora da estrutura da empresa principal. Assim surgem ao que designamos as spin-offs, as fusões e também as *joint ventures* (Sharma & Chrisman, 1999). Porém, verifica-se que, atualmente, as spin-offs são uma das tipologias de *corporate venturing* que têm adquirido cada vez mais expressão. Trata-se de uma nova empresa, de pequena dimensão e detentoras de alta tecnologia (Sequeira, 2013), cujo capital intelectual teve origem num laboratório de Investigação e Desenvolvimento (I&D), uma empresa privada ou em

institutos públicos/privados de pesquisa (Ndonzuau et al., 2002, Pérez & Sánchez, 2003). Atualmente, existem diversos trabalhos desenvolvidos em torno do conceito de spin-off e das suas tipologias. Os diferentes estudos começam todos com uma definição base de spin-off, ou seja, uma nova empresa que emerge de uma entidade que está já em atividade, no entanto, quando aprofundado o termo, surgem divergências a vários níveis. Para Ndonzuau et al. (2002) e Pérez e Sánchez (2003), a migração de um colaborador da empresa-mãe para a nova empresa é um elemento essencial que caracteriza uma spin-off. “A transferência formal de tecnologia e de conhecimento para a nova organização é um fator preponderante para que esta possa ser caracterizada como uma spin-off” (Chesbrough & Smith, 2000, Muegge, 2004, citado por Sequeira, 2013). Paralelamente a este elemento caracterizador, a transferência de tecnologia não tem de ser necessariamente formal, podendo assim ocorrer informalmente (Roger, 1999, Doloreux & Gubeli, 2005, citado por Sequeira, 2013).

Por fim, a ideia ou tecnologia que esteve na base da criação de uma nova empresa deve ter origem na organização onde esta foi criada. Na revisão da literatura deste conceito, é possível encontrar alguns autores que vão mais além e fazem uma distinção entre spin-off, spin-out e spin-in (Sequeira, 2013). Os dois primeiros conceitos têm por base a participação da organização de origem no capital da nova entidade conforme descrito na tabela 1. Enquanto que o terceiro termo está relacionado com a tecnologia ou ideia que conduziu à aquisição de uma nova empresa, que pode ser uma start-up.

Tabela 1 - Conceito de Spin-off, Spin-out e Spin-in (Sequeira, 2013)

SPIN-OFF	“Criação de uma empresa a partir de uma organização já estabelecida, que por sua vez mantém o controlo maioritário da nova entidade.”
SPIN-OUT	“Criação de uma empresa a partir de uma organização já estabelecida. No entanto, esta última não controla o novo negócio.”
SPIN-IN	“Pressupõe a aquisição de uma empresa com o objetivo de incorporar tecnologias desenvolvidas, que pode ser uma start-up.”

Por outro lado, Ndonzuau et al. (2002) perceberam que uma spin-off caracteriza-se por ter 4 fases durante o seu desenvolvimento. O esquema desenvolvido por Ndonzuau et al. (2002), representado na figura 1, demonstra que a primeira fase passa por criar ideias de negócio fundamentadas em pesquisa, enquanto que na segunda fase consiste no momento em que a spin-off finaliza o ou os projetos provenientes das ideias produzidas na fase 1. Posto isto, passa para a fase três em que consiste essencialmente no lançamento do projeto enquanto spin-off propriamente dito. Por fim, após ter passado por

todas estas fases, a quarta fase consiste em reforçar a criação de valor económico por parte das empresas de spin-off.

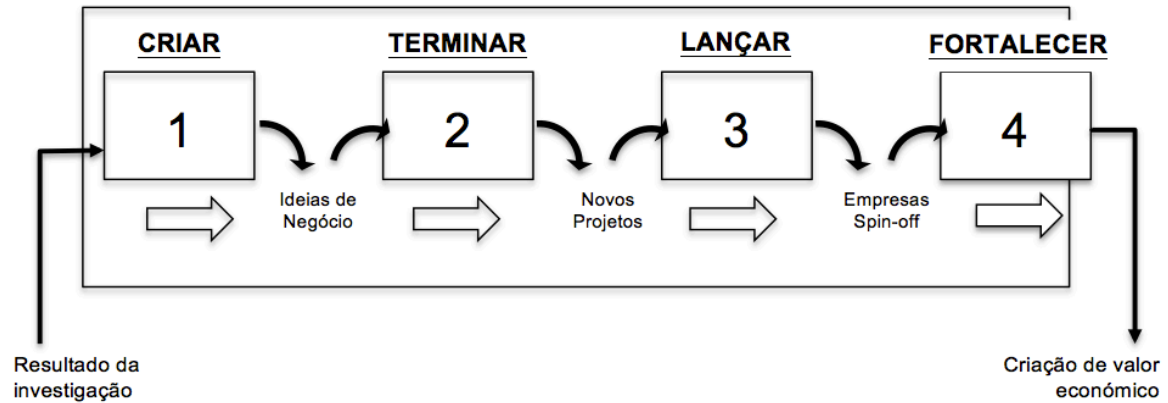


Figura 1 - O processo de valorização de uma spin-off (Ndonzuau et al., 2002)

Relativamente ao conceito de start-ups, segundo Badoc (2001), as start-ups comandam a competição económica do século XXI. No entanto, “para poderem assumir completamente este papel de competitividade, para além das brilhantes ideias, as start-ups têm que dispor de uma gestão sem falhas” (p. 31). A ausência deste perfil torna vulnerável a sua existência num mercado onde competem com grandes empresas. No entanto, pode-se constatar que existe uma necessidade de perceber no que difere uma start-up de uma spin-off, ou de uma microempresa, por exemplo. Quanto à dimensão, Åstebro e Bernhardt (2003) e Peña (2002) defendem que as start-ups são empresas de pequeno tamanho, no entanto, Santos (2012) acrescenta dizendo que as start-ups também podem ser médias empresas. Noutra perspetiva, as start-ups são empresas que se encontram na primeira fase de desenvolvimento, isto é, empresas que ainda não atingiram uma fase de desenvolvimento em que se possa considerar que se encontram num negócio maduro (Kazanjan, 1988, Stinchcombe, 1965). Racolta-Paina e Mone (2009) acrescentam que são empresas com pouco tempo de atividade, recentes no mercado, e que procuram obter uma posição. Já Kalakota e Robinson (2001) são mais específicos e qualificam o tempo, dizendo que pode ser uma empresa que existe há até um período de seis anos, podendo variar de proprietário. As start-ups caracterizam-se também por serem encaradas como um novo projeto/negócio, tendo os seus fundadores conhecimentos adquiridos sobre processo, produtos, tecnologia e/ou mercado (Gartner, 1985). Têm um elevado grau de inovação e necessidade de permanente atualização conforme descrevem Castillo e Smida (2009), e detêm um fator novidade, isto é,

empresas inovadoras da economia baseadas no conhecimento (Kalakota & Robinson, 2001 e Murray, 2004).

2.2. Conceito de Pequena ou Média Empresa (PME)

Em 1996, a Comissão Europeia adotou uma recomendação que estabelecia uma primeira definição comum de PME (Comissão Europeia, 2006). Esta definição tem sido objeto de uma ampla utilização em toda a União Europeia. Em 6 de maio de 2003, a Comissão adotou uma nova recomendação, no intuito de levar em consideração a evolução económica desde 1996. O diploma entrou em vigor em 1 de janeiro de 2005 e será aplicável a todos os programas, políticas e medidas relativos às PMEs geridos pela Comissão. Assim, segundo o artigo 2.º atualmente as PMEs definem-se com base no capital humano e volume de negócios, conforme se pode observar na tabela 2, representada abaixo.

Tabela 2 - Caracterização das PMEs (Comissão Europeia, 2006)

CATEGORIA DA EMPRESA	UNIDADE DE TRABALHO-ANO (UTA)	VOLUME DE NEGÓCIOS ANUAL		BALANÇO TOTAL ANUAL
Média	Menor que 250	até 50 milhões de euros	ou	43 milhões de euros
Pequena	Menor que 50	até 10 milhões de euros	ou	10 milhões de euros
Micro	Menor que 10	até 2 milhões de euros	ou	2 milhões de euros

Como se pode observar, no nosso país, tal como na generalidade dos países da União Europeia, a definição em uso de PME advém da recomendação 2003/361/CE, que veio introduzir algumas alterações nos limites financeiros anteriormente definidos, designadamente os indicadores “Volume de Negócios” e “Balanço Total”.

Desta forma é considerada PME qualquer empresa que associadamente tenha um número de colaboradores efetivos não superior a 250 pessoas, cujo volume de negócios anual seja inferior ou igual a 50 milhões de euros e que não apresente um balanço total superior a 43 milhões de euros. Refira-se que, dentro da definição supra mencionada, encontram-se empresas com realidades muito distintas. De destacar o caso das microempresas, que possuem menos de 10 trabalhadores. De resto, é de salientar também que com esta recomendação, a Comunidade Europeia estabelece pela primeira vez critérios inequívocos que enquadram a definição das microempresas.

2.3. *A importância do marketing nas spin-offs, start-ups e PMEs Portuguesas*

Há apenas alguns anos, este tipo de empresas eram fundamentalmente avaliadas a partir de critérios financeiros e de potencialidades ligadas à personalidade do dirigente. “Um bom domínio de outras áreas da gestão, tal como o marketing, torna-se cada vez mais necessária” (Badoc, 2001, p. 31). O mesmo autor conclui, em particular, que um bom domínio do marketing torna-se indispensável para os criadores destas pequenas empresas, quaisquer que sejam os setores de atividade que tenham decidido desenvolver. Este domínio “constitui um trunfo para o sucesso e, simultaneamente, um nível de segurança para os futuros parceiros, investidores ou colaboradores” (Badoc, 2001, pp. 32-33). Relativamente ao tipo de estratégias de marketing a utilizar nas PMEs, Dahlén e Edenius (2007) acreditam que o marketing não tradicional proporciona um resultado mais eficaz para atingir potenciais consumidores. Levinson (2007) afirma que ao aplicar táticas de marketing de guerrilha em PMEs, na verdade, é uma vantagem competitiva, e não uma desvantagem. Assim, as PMEs são capazes de obter divulgação mais facilmente do que comparativamente com as grandes empresas, pois têm um maior grau de proximidade com os seus clientes e por sua vez também são mais ágeis (Dahlén, Granlund, & Grenros, 2009).

3. O Marketing

O marketing é a visão desenvolvida através de uma profunda compreensão do público-alvo, do ambiente de negócios e da concorrência (Hiebling & Cooper, 1996, Kotler et al., 2008, Işoraité, 2010). No entanto, Kotler e Keller (1994) sugerem que o marketing é a ciência onde também se promove o desenvolvimento da relação com o cliente, através da criação, entrega, e comunicação da proposta de valor, com o objetivo de obter e potenciar uma possível compra. Mas tudo isto se resume a uma ideologia de Drucker (2013), em que o verdadeiro objetivo do marketing é proporcionar a que o departamento de vendas seja desnecessário, ou seja, fazer com que a marca se venda sozinha. Pires (1995) partilha a mesma opinião, onde acrescenta que as vantagens de compra e venda de um bem ou serviço, são para ambos os intervenientes. Salaria ainda que, não basta efetuar trocas, é necessário mantê-las ao longo do tempo, reajustando a oferta das empresas de modo a dar continuidade à satisfação das necessidades do público. Brito (2006) defende que o marketing procura responder a três critérios: identificar potenciais necessidades e/ou oportunidades no mercado; apoiar no desenvolvimento dessas mesmas necessidades, não apenas ao nível da conceção dos produtos ou serviços mas também no preço, distribuição e eventuais serviços associados; e por último, contribuir para uma correta e eficaz ação de promoção e comunicação. Hess e Story (2005) acrescentam a importância de alcançar a satisfação dos consumidores com vista a potenciar a lealdade (recompra) dos mesmos. Para isso, Kotler (1988) e Pires (1995) defendem que as ações de marketing devem ser segmentadas em grupos de indivíduos com características relevantes para a situação que só é possível nos dias de hoje, graças à evolução tecnológica que existe hoje em dia, e que veio proporcionar aos especialistas em marketing a possibilidade de segmentar o público-alvo, proporcionando assim uma nova abordagem que outrora era inviável. Assim, começa a assumir uma importância crescente aquilo que se designa por *one-to-one* marketing e *relationship* marketing (Grönroos, 1994a, 1994b, Helm, 2000, Peppers, Rogers & Dorf, 1999). De forma a colmatar este fator de competitividade entre as empresas, com base em estudos mais recentes, Godin (2005) sugere um quinto “P” ao tradicional marketing mix (*Product, Place, Price, Promotion*). Este “P” representa a “*Purple Cow*”, que na sua essência define-se como sendo algo notável, capaz de distinguir um produto e/ou uma marca, de entre tantos outros concorrentes (Godin, 2005).

Atualmente a nova definição inclui um papel que o marketing desempenha dentro da sociedade em geral e define o marketing como uma ciência, processo educacional e uma filosofia, caindo assim a ideologia de ser apenas um sistema de gestão. A nova definição diz que o marketing é uma atividade, conjunto de instituições e processos de criação, comunicação, entrega e troca de ofertas que tenham valor para os clientes, parceiros e sociedade em geral (Ringold & Weitz, 2007, Zinkhan & Williams, 2007).

3.1. O P de Promoção

A promoção é um dos P's em que tem como princípio o relacionamento entre marca e consumidor. Por outras palavras, a parte da promoção do marketing é a parte mais visível pelo *target*. Porém, antigamente, a promoção costumava observar-se, principalmente, em impressões nos jornais ou revistas, e ocasionalmente em suportes televisivos ou de rádio (Belch & Belch, 2009). No entanto, as empresas perceberam que seria mais eficaz reunir várias técnicas de comunicação e fazê-las incidir sobre a mesma meta e também com o objetivo de obter uma visão mais clara de todas as várias atividades de promoção utilizadas pela empresa. Esta constatação levou ao processo de Comunicação Integrada de Marketing (IMC), que consiste na coordenação das diferentes atividades de marketing de uma empresa e alcançar o máximo impacto na promoção (Belch & Belch, 2009).

Na maioria das estratégias de marketing utilizadas hoje em dia, a interação entre a marca e o consumidor é um fator chave, devido à sua flexibilidade e facilidade no acesso a uma grande quantidade de ferramentas de marketing (Duncan & Moriarty, 1998). Uma parte fundamental da promoção é a publicidade. De acordo com (Levy & Gendel-Guterman, 2012): “A publicidade é uma estratégia utilizada pelos gestores para projetar percepção positiva da marca sobre os seus produtos através de sinais extrínsecos que sinalizam qualidade. Pistas extrínsecas são atributos relacionados ao produto, tais como marca, embalagem, publicidade e preço, que não são partes reais do produto físico” (p.90).

3.2. O Marketing de Guerrilha

Noutra perspetiva, outros autores desenvolveram técnicas para distinguir de forma eficaz as suas marcas, combatendo assim as estratégias até agora utilizadas: publicidade, marketing direto, relações públicas, entre outros (Levinson, 2007). No entanto, esta estratégia que o marketing de guerrilha usa é predominantemente utilizada para o “P” promoção do marketing mix (Adeniyi et al., 2013), indo também de encontro com a sugestão de Godin (2005). No entanto, Schulte (2007) afirma que o marketing de guerrilha tem também incidência nos restantes P's, conforme demonstra a figura 2

abaixo, e pode-se observar a percentagem de incidência que o marketing de guerrilha tem em cada P do marketing mix.



Figura 2 - Incidência do marketing de guerrilha de Schulte (Nufer, 2013, p.2) (traduzido para português)

Historicamente, o ambiente dos negócios foi diferente, tanto a nível geográfico como setorial, e revelou-se assim um impacto crucial na formação do paradigma do planeamento estratégico, ou seja, este acontecimento proporcionou a que houvesse uma evolução nos mercados mais competitivos, na procura de novas ferramentas que visassem maior visibilidade face à concorrência (Bigat, 2012, Išoraitė, 2010). Segundo Bigat (2012), hoje, inúmeras organizações esforçam-se para manter uma vantagem competitiva através de uma compreensão tradicional de marketing. Algumas empresas, no entanto, começaram a adotar abordagens mais inovadoras oferecidas pelo marketing de guerrilha. O marketing de guerrilha tem provado ser uma comunicação e divulgação valiosa (Cova & Saucet, 2014, Fong & Yazdanifard, 2014). Hoje em dia, o marketing de guerrilha é amplamente utilizado não só por PMEs, mas também por grandes empresas (Behal & Sareen, 2014).

3.3. Conceito de Marketing de Guerrilha

O termo marketing de guerrilha deriva da palavra espanhola “*guerrilla*”, o que significa “pequena guerra” (Dantas, 2009, Bigat, 2012). Este conceito foi usado pela primeira vez durante a resistência espanhola contra a invasão francesa de Napoleão que durou entre 1807-1814, conforme explica Bigat (2012). No entanto, segundo Dantas (2009), a grande tática que está por trás de uma guerrilha é a ação psicológica, que se impõe sobre os outros, fazendo com que os adversários considerados mais fortes sejam vencidos.

A guerrilha, cujas táticas são usadas, em geral, por uma parte mais fraca contra uma mais forte, procura a vitória através da infiltração discreta dos seus militantes no meio dos inimigos, conseguindo simpatizantes para a sua causa e informações estratégicas sobre

eventuais segredos e ações táticas para assim, premeditar comportamentos e/ou neutralizá-los até. Com base nesta ideologia, o setor da publicidade começou a atrair o interesse do mercado com as suas táticas menos convencionais. Os anunciantes começaram a perguntar: "Será que podemos dar a conhecer os nossos produtos com uma abordagem deste tipo de táticas?" (Yuksekbilgili, 2014, p.3).

Inicialmente, o marketing de guerrilha foi adotado principalmente por pequenas empresas, conforme descreve Yuksekbilgili (2014). Outros autores afirmam que o uso do marketing de guerrilha lhes permitia competir com empresas maiores ou empresas com orçamentos mais alargados (Wang, Zhang, Choi, & D'Eredita, 2002, citados por Fong & Yazdanifard, 2014). Conforme Kotler (2008, p.125) menciona: "A tática de guerrilha é normalmente praticada por empresas menores que competem contra as grandes empresas". Em 1984, Levinson publicou a primeira edição do livro *"Easy and inexpensive strategies for making big profit from your small business"* o que posteriormente tornou-se num nome genérico para abordagens de marketing não tradicionais e, como o livro sugere, tem sido usado para estudos de estratégias promocionais (Levinson 2007). Conforme já referido, o marketing de guerrilha tira a sua força através da criatividade e do poder da imaginação (Bigat, 2012, Nufer, 2013).

Assim, rapidamente se reforça como uma vantagem competitiva, quando empresas utilizam estratégias deste tipo, especialmente no caso das PME's (Bigat, 2012). Ao observar então o descrito até agora, pode-se definir marketing de guerrilha como sendo uma estratégia para aqueles empresários cujos orçamentos são baixos, mas quanto à imaginação, são excelentes (Levinson, 2007, Zerr, 2003 citado por Nufer, 2013).

3.4. Marketing de Guerrilha vs. Marketing Tradicional

Nas ideologias tradicionais do marketing, é essencial gastar dinheiro para ganhar dinheiro, no entanto, com esta estratégia do marketing de guerrilha é necessário ter poder da imaginação (Schulte, 2007, citado por Nufer, 2013). A abordagem feita pelo marketing de guerrilha surpreende os consumidores através de resultados mediáticos (Bigat, 2012). Então, posto isto, qual é a diferença que o marketing de guerrilha tem do marketing considerado tradicional? De forma a ilustrar as diferenças entre uma estratégia de marketing convencional de uma estratégia de marketing de guerrilha, apresenta-se abaixo um quadro representativo com base no quadro desenvolvido por Bigat (2012).

Tabela 3 - Marketing Tradicional vs. Marketing de Guerrilha (Adaptado de Bigat, 2012)

MARKETING TRADICIONAL	MARKETING DE GUERRILHA
<ul style="list-style-type: none"> • Requer que invista dinheiro no processo de comercialização 	<ul style="list-style-type: none"> • Investimento principal deve ser o tempo e imaginação
<ul style="list-style-type: none"> • Voltado para as grandes empresas com grandes orçamentos anuais. 	<ul style="list-style-type: none"> • Voltado para empresários com grande espírito criativo, e orçamentos reduzidos
<ul style="list-style-type: none"> • Mede-se o sucesso através das vendas 	<ul style="list-style-type: none"> • Indicador de medição primário acentuado no lucro
<ul style="list-style-type: none"> • Com base na experiência e julgamento 	<ul style="list-style-type: none"> • É baseado em regras percebidas do comportamento humano
<ul style="list-style-type: none"> • Sugere resultados com vista a aumentar o negócio 	<ul style="list-style-type: none"> • Concentra-se na criação de excelência em vez de diversificar
<ul style="list-style-type: none"> • Não dependem diretamente da tecnologia 	<ul style="list-style-type: none"> • Abraça a tecnologia para a simplicidade e potencial ilimitado
<ul style="list-style-type: none"> • Identifica um conjunto de oportunidades, tudo a um custo significativo, para promover o negócio 	<ul style="list-style-type: none"> • Identifica inúmeras oportunidades, muitas delas gratuitas, com vista a aumentar os lucros
<ul style="list-style-type: none"> • É centrado em falar, a mensagem unilateral 	<ul style="list-style-type: none"> • É centrado em oferecer e comunicar
<ul style="list-style-type: none"> • Destina-se a grandes grupos 	<ul style="list-style-type: none"> • É destinado a pessoas físicas individualmente

Na verdade, os objetivos do marketing de guerrilha, comparativamente com os de marketing tradicional, são diferentes. O marketing tradicional, apesar de se focar em metas tradicionais, como vender mais produtos e aumentar o lucro, o marketing de guerrilha é diferente do marketing tradicional em termos dos métodos que utiliza. Isto quer dizer que as diferenças não estão nos objetivos mas nos instrumentos de marketing utilizados (Zerr 2003, citado por Nufer, 2013).

Hoje em dia, especialmente desde o início da década de 2000, o marketing de guerrilha tem se tornado relevante para todo o tipo de empresas, deixando de lado a ideia de que só seria vantajoso para PMEs, como inicialmente previsto pela literatura (Zerr 2003, citado por Nufer, 2013). Quando os *marketers* das grandes empresas perceberam que existem formas menos dispendiosas para realizar o que até à data faziam, começaram por praticar também este tipo de estratégia. Mas a principal mudança é essencialmente na forma de pensar. Um exemplo dado por Yüksel (2010) demonstra facilmente que se pensarmos de forma diferente em pequenos pormenores no dia a dia podemos criar, de forma criativa, novas formas de nos posicionar no mercado através da comunicação que passamos. Replicando um exemplo dado por este autor mas aplicado em Portugal, o dinheiro que uma empresa gasta para ter durante um mês uma publicidade num suporte publicidade no centro da cidade de Lisboa, numa zona bastante privilegiada, como por

exemplo o Terreiro do Paço, pode rondar valores na casa dos milhares de euros, dependendo sempre da dimensão e tempo de atuação. Por outro lado, se formos comparar o valor gasto na implementação de uma publicidade deste tipo com o valor de uma coima por usar um espaço sem permissão, o montante da coima que têm que pagar é muito menor comparativamente com o quanto iria gastar por um *outdoor* (Bigat, 2012). Por esta razão de pensamento é que a maioria das grandes organizações empresariais, preferem publicidade de guerrilha hoje (Yüksel, 2010, citado por Bigat, 2012). Outra questão se levanta, quanto às grandes empresas que possuem grandes quotas de mercado em setores como alimentação, vestuário ou da indústria automóvel e têm grandes orçamentos anuais para o marketing, mas ainda assim, utilizam táticas de guerrilha (Zerr, 2003, citado por Nufer, 2013). É possível classificar como sendo uma estratégia de "marketing de guerrilha" caso essas grandes empresas gastem tão pouco segundo essa forma de marketing? Segundo Levinson (2007), é possível nomear este tipo de comportamento como sendo marketing de guerrilha, porque pode-se realizar atividades de marketing de guerrilha, mesmo que estas ocupem apenas uma fração do orçamento disponível pela empresa.

Dantas (2009) descreve que o uso das ferramentas de marketing de guerrilha tem como objetivo competir com as grandes empresas ou simplesmente sobreviver entre elas. Toda a essência da expressão criada por Levinson em 1982 foi baseada num artigo publicado pela *Harvard Business Review*, escrito por Welsh e White em 1981, onde foi descrito que pequenos negócios não são versões menores de grandes negócios e que, por causa da falta de recursos dos pequenos negócios, estes precisam de se valer de diferentes formas e tipos de táticas de marketing. Com orçamentos apertados, estas devem utilizar formas alternativas para criar as suas atividades de marketing (Levinson, 2011, Işoraité, 2010).

3.5. Princípios do marketing de guerrilha

Segundo Farouk (2012), através das várias definições de marketing de guerrilha, os investigadores Allie (2009), Ives (2004) e Riees e Trout (1986), identificaram os principais fatores que caracterizam esta estratégia: o inesperado, a estratégia de marketing de guerrilha depender da situação inesperada e elemento surpresa; a criatividade e inovação, necessita de imaginação, de ideia criativa e design inovador em vez de um grande orçamento de marketing; o drástico, ou seja, uma estratégia de marketing de guerrilha trabalha de forma a obter resultados drásticos ou mediáticos, com o objetivo de causar impacto e ficar na memória dos consumidores; o humor, ou seja, o efeito cómico

numa estratégia de guerrilha de marketing ajuda a diminuir as barreiras entre o cliente e marca (Farouk, 2012). Além disso, pode aumentar significativamente a eficiência da campanha ao atingir um maior número de recetores (Farouk, 2012). No entanto, deve-se ter em consideração que isto nem sempre é tido em conta, visto que existem campanhas publicitárias onde se usam outros fatores emocionais, nomeadamente assuntos que provocam tristeza, revolta ou desconforto. Nesta perspetiva, Bartizan (2009) afirma que o objetivo transcende a sugestão inicial, sendo que pode causar outras emoções fortes, tais como a de irritar, fascinar, e animar o consumidor, sendo que prevalece sempre o efeito de surpresa, que pertence à filosofia raiz da definição (Bartizan, 2009 citado por Farouk, 2012). Segundo Higbee (1969), numa campanha de marketing de guerrilha, o despertar das emoções pode proporcionar três situações. Em primeiro lugar, as emoções por si só são um importante benefício quando este está associado a um produto ou marca, em segundo lugar as emoções podem ajudar a comunicar os benefícios de um produto ou marca, assim como as emoções também podem afetar diretamente as atitudes dos consumidores face a determinada marca ou produto (Higbee, 1969 citado por Ay, Aytekin, & Nardali, 2010).

A revisão da literatura aponta também que as campanhas que usam a criatividade e inovação para construir a confiança e auto satisfação dos consumidores conforme Grönroos (1994a, 1994b) descreve, podem ajudar significativamente a eficiência da campanha de marketing. O benefício pode ser entregue, dando algo de graça em troca, ou apenas dar-lhes razão para sorrir ou simpatizar (Farouk, 2012). No entanto, segundo Adeniyi et al. (2013), é aconselhável não repetir uma ação de guerrilha, uma vez que pode deixar de ter o fator surpreendente, podendo mesmo ter o efeito contrário, pejorativo.

3.6. Táticas do marketing de guerrilha

Com a evolução do setor publicitário tem existido um crescente número de técnicas que têm vindo a surgir com o objetivo de alcançar, sensibilizar, emocionar, chocar e, no limite, mobilizar o consumidor (Fustiga, 2013). Este afirma que as campanhas atuam no subconsciente dos consumidores, daí estimular este tipo de reação. No entanto Himpe (2006) demonstra varias técnicas que existem para alcançar o público-alvo pretendido (Himpe, 2006, citado por Fustiga, 2013). A forma de criar mais impacto é agir de forma inesperada. Desta forma, numa situação neste contexto, seria por exemplo um momento ideal para convidá-los a participar numa ação de guerrilha surpreendente e de elevado

potencial lúdicos. A mensagem seria absorvida, iria criar impacto, sem que as pessoas a considerassem intrusiva.

Segundo Barnes (1999) o marketing de guerrilha tem este potencial de espetáculo, em particular quando as ações integram eventos públicos de grande visibilidade e utilizam recursos como, por exemplo, o paraquedismo em estádios, *banners* lançados de aviões ou projeções em edifícios públicos (Barnes, 1999, citado por Fustiga, 2013). No entanto, Himpe (2006) defende que não é propriamente necessário ser-se espetacular nem grandioso, explica que numa estratégia de marketing de guerrilha deve-se ser audacioso, não convencional e ousado, uma vez que estamos num tempo em que as marcas não podem ser modestas ou prudentes, é vital que os anunciantes pensem e atuem de forma espetacular ou até mesmo mediática. É importante recorrer à criatividade, outro pressuposto indispensável inerente às ações de guerrilha e, segundo Levinson (2007), uma das características essenciais deste tipo de ações.

No entanto, para O'Donnell (2006), a publicidade tem de estar onde está o consumidor. Porém, as marcas devem ser cautelosas quando surgem em espaços públicos, porque por vezes as mensagens podem ser difundidas sem um planeamento prévio, sem uma lógica criativa anulando assim o efeito inicialmente pretendido (Himpe, 2006). Como tal, o autor considera vital que quer o formato quer a mensagem sejam contextualmente relevantes, isto é, tenham em conta o contexto específico em que aparecem, as características físicas ou funcionais do local. Ao fazê-lo subtilmente, referindo e integrando esses elementos na comunicação, fará com que seja mais surpreendente e único, aumentando a sua espetacularidade e aceitação (Himpe, 2006, O'Donnell, 2006, citados por Fustiga, 2013).

3.7. Ferramentas do Marketing de Guerrilha

O conceito de marketing de guerrilha vem evoluindo com o passar dos anos (Adeniyi et al., 2013). Novos autores, como Adeniyi et al. (2013), Behal & Sareen (2014), e Cova & Saucet (2014), inserem novas perspetivas nesta estratégia de marketing não convencional, de forma a explicar esta área assim como complementar a definição base de Levinson. Segundo Cova e Saucet (2014), o marketing de guerrilha tem interdependência com ferramentas tais como o *viral* marketing (Helm, 2000), *ambush* marketing, *ambient* marketing e *stealth* marketing (Karolina Stenberg & Sabina Paric, 2005 citados por Shakeel & Khan, 2011), acrescentando assim o *sensation* marketing e *buzz* marketing (Behal & Sareen, 2014, Peppers et al., 1999).

Existe alguma contradição no que diz respeito ao fazer parte ou não do marketing de guerrilha. Kent e Campbell (2007) integraram alguns elementos do marketing de guerrilha na sua definição de *sensation* marketing, enquanto Kaikati e Kaikati (2004) indicaram que o marketing de guerrilha é uma subcategoria de *stealth* marketing. Por outro lado, outros autores afirmam que a principal vantagem do *viral* marketing é idêntico ao propósito de marketing de guerrilha, ou seja, que as principais vantagens são os custos baixos e propensão para chegar às massas (Mohr & Spekman, 1994, Dobeles et al., 2005 citados por Overbeek, 2012). Ou seja, percebe-se então que o termo marketing de guerrilha é usado mais largamente, como sendo um descritor para órgãos de comunicação pública não tradicionais, por exemplo: *ambush*, *viral*, *buzz*, *stealth*, entre outros, em que todos os tipos têm um objetivo em comum, ou seja, promover os produtos ou serviços de forma que aumente a sua eficiência entre os meios de comunicação tradicionais. Desta forma, apresenta-se um diagrama onde se pretende integrar todos as técnicas consideradas relevantes para o marketing de guerrilha. Porém, o diagrama apresentado na figura 3 difere num princípio básico. Vários diagramas desenvolvidos até à data, como por exemplo o diagrama apresentado por Cova e Saucet (2014), referem sempre como o núcleo do diagrama, o marketing de guerrilha. No entanto, com base nos estudos desenvolvidos por Ferguson (2008), Helm (2000) e Levinson (2007), observa-se que o objetivo de cada técnica apresentada na verdade é causar o efeito *word-of-mouth*. Assim, de forma a entender cada elemento do diagrama apresentado na figura 3, define-se abaixo cada uma destas ferramentas, explicando assim as suas vantagens e desvantagens subjacentes.



Figura 3 - As 8 forças do marketing de guerrilha (Almeida & Au-Yong-Oliveira, 2015)

3.7.1. *Word-of-Mouth (WoM)*

Conforme mencionado atrás, o *word-of-mouth* é um dos efeitos mais desejados no marketing de guerrilha, sendo que este é um efeito transversal a todas as técnicas que serão apresentadas de seguida (Ferguson, 2008). Mais que uma técnica, é um fenómeno que acontece involuntariamente entre os consumidores (Ferguson, 2008, Sweeney, Soutar, & Mazzarol, 2012).

Na definição da palavra *word-of-mouth*, que em português significa boca-a-boca, é denominado uma das técnicas de marketing mais eficazes, porém menos entendidas. No sentido lato da palavra refere-se à comunicação informal, tanto positiva quanto negativa, entre os indivíduos sobre as características de um fornecedor e/ou seus produto/serviço (Helm, 2000). Costuma-se supor que em casos em que o *word-of-mouth* é negativo, ou seja, em que contém uma mensagem menos positiva sobre uma determinada marca ou produto, tende-se a propagar ainda mais eficazmente do que comparativamente com uma mensagem de *word-of-mouth* positiva (Anderson, 1994, Swan & Oliver, 1989, citado por Helm, 2000). Isso faz com que o *word-of-mouth* seja um fenómeno arriscado para aqueles que não concedem 100% de satisfação ao cliente (Solomon et al., 1999, citados por Helm, 2000), portanto, verifica-se também que o *word-of-mouth* é uma forma de obter informação, que facilita ao consumidor o processo de decisão de compra, e reduz a incerteza.

Assim, verifica-se que as principais vantagens do *word-of-mouth* são geralmente vistas em termos de credibilidade (Assael, 1998, citado por Helm, 2000), e feedback permanente que leva à alta flexibilidade e reciprocidade (Webster, 1992, Helm, 2000). Porém, deve-se destacar que existem algumas características especiais do *word-of-mouth*, nomeadamente em ambiente on-line (Dholakia, 1998, citado por Helm, 2000). Com o *word-of-mouth* na internet, o consumidor tem a possibilidade de dialogar com um ilimitado número de utilizadores da internet (Stauss, 1997, citado por Helm, 2000), ou seja, o poder de divulgação é maior e mais eficaz. Existem vários *websites* inclusive que se dedicam exclusivamente para que os consumidores possam partilhar as suas opiniões negativas, sendo impossível controlar este processo pelas detentoras das marcas em causa. No entanto, outra forma de usar o *word-of-mouth*, de forma a combater este tipo de acontecimentos, consiste no uso de ferramentas para promover a marca/produto de forma a igualar ou superar a mensagem negativa (Helm, 2000). Assim, de forma a promover este *word-of-mouth* positivo existem várias ferramentas e, como se sabe, o *word-of-mouth* é um dos principais efeitos do uso de marketing de guerrilha e na próximo

tópico irá ser descrito o conceito do *buzz* marketing, uma estratégia tendo em vista o efeito *word-of-mouth*.

3.7.2. Buzz marketing

Conforme mencionado anteriormente, outra técnica proveniente deste grupo é o *buzz* marketing. Carl (2006) faz a distinção entre *word-of-mouth* e *buzz* marketing da seguinte forma: *word-of-mouth* pode ser um acontecimento natural com repercussões que não foram intencionalmente planeadas e sobre um tema livre, não necessariamente relacionado com contexto de marca/produto, enquanto que o *buzz* marketing parte do mesmo princípio, no entanto existe toda uma estratégia por detrás dos acontecimentos, previamente planeados com objetivo a divulgação de uma determinada marca ou produto/serviço desejado. Assim, o *buzz* marketing, que traduzido significa burburinho, é considerado também como um dos “três pilares da base do marketing de guerrilha”, conforme descreve Levinson (2007, p. 286). O objetivo do *buzz* marketing é proporcionar grande notoriedade nas ações planeadas pela empresa, sem despende de grandes investimentos em publicidade. Proporcionar a que o conteúdo se propague por si só entre o público-alvo. Desta forma, é necessário que se consiga estimular os indivíduos a repassar uma informação ou propagar uma ideia, verificando-se assim o efeito do *word-of-mouth*. O contexto é um dos elementos essenciais no processo de criação e disseminação do *buzz* marketing, um elemento fundamental no marketing de guerrilha (Carl, 2006, Groot, Hellberg, & Pitkänen, 2011).

Os autores defendem também que os seres humanos são muito sensíveis ao contexto, já que as alterações neste meio podem interferir no seu comportamento. Noutra abordagem sobre o mesmo tema, outros autores argumentam dizendo que o *word-of-mouth*, na ótica da comunicação de uma marca ou produto/serviço, pode ser complicado de se atingir, uma vez que é idealizado e é um cenário criado para o efeito, e se o consumidor percebe que não é um contexto, pode tornar-se perigoso, podendo causar até um efeito inverso ao inicialmente idealizado, que em vez de criar uma opinião positiva, poderá ter proporções negativas (Brito, 2006, Buttle, 1998, Carl, 2006).

3.7.3. Viral marketing

De acordo com Schneckenberg (2009), as marcas devem repensar as suas estratégias de forma a adquirirem as competências necessárias para conseguirem reagir aos conteúdos criados pelos consumidores e para interagirem da melhor forma com os

mesmos. Hoje em dia, conteúdos podem ser criados e/ou produzidos de forma voluntária por pessoas não profissionais da área e posteriormente distribuídos pela Internet (Daugherty et al., 2008, Krumm et al., 2008, Schneckenberg, 2009 citados por Fustiga, 2013). Com o crescente poder do consumidor na criação de conteúdos online, a influência que os mesmos exercem noutros utilizadores e com o aperfeiçoamento e difusão das tecnologias web, as empresas têm também vindo a adotar outra posição relativamente às novas tecnologias. Como defende Dijck (2009), estas constituem-se como ferramentas cada vez mais válidas que acrescentam valor à atividade, pois ao permitirem compreender melhor as necessidades dos consumidores e comunicar de uma forma mais personalizada com os mesmos (Constantinides e Fountain, 2007), acabam por tornar as relações com os públicos mais próximas. Assim, dá-se espaço e importância para uma das estratégias do marketing de guerrilha (Constantinides & Fountain, 2007, Dijck, 2009 citados por Fustiga, 2013). As origens do *viral* marketing surgiram a partir do trabalho pioneiro de Katz e Lazarsfeld na década de 50, onde estudaram técnicas com potencial para influenciar os consumidores (Cova & Saucet, 2014).

No entanto Kaplan e Haenlein (2011, p. 255) afirmam que o “termo *viral* marketing foi formalizado pelo capitalista de risco, quando descreveu a estratégia do serviço gratuito de e-mail da Hotmail em que cada e-mail enviado tinha uma mensagem indexada a promover a adesão também” (Kaplan & Haenlein, 2011 citados por Cova & Saucet, 2014, Kaikati & Kaikati, 2004). O marketing viral refere-se a uma técnica de promoção que utiliza todo o meio online, mais em especial as redes sociais, em que as empresas competem de forma contínua entre si para se manterem presentes na mente dos consumidores. Caracteriza-se também por ser transmitido de forma voluntária, ou seja, depende de uma passagem de informação de pessoa para pessoa (Fong & Yazdanifard, 2014, Jurca, 2010, Kaikati & Kaikati, 2004). No entanto, a mensagem não é difundida a menos que seja interessante, engraçada ou incomum. O marketing viral está a explorar um dos fatores mais importantes de influência na decisão do consumidor, que é a recomendação pessoal (Kaikati & Kaikati, 2004). A tendência atual do marketing viral, também tem sido alimentado pela crescente popularidade de plataformas de rede sociais, como por exemplo o Facebook (Hinz, Oliver & Schulze, 2013 citados por Fong & Yazdanifard, 2014).

As vantagens provenientes do uso da estratégia de *viral* marketing, uma das ferramentas do marketing de guerrilha, é fazer com que um consumidor on-line recomende para alguém que ache que vai estar interessado em ver (Fong & Yazdanifard, 2014). É mais

credível quando uma notícia ou publicidade vem por meio de uma partilha de um amigo do que pela própria marca. Este acontecimento faz com que haja mais interesse na mensagem partilhada, comparativamente quando esta mensagem é partilhada pela marca diretamente. As pessoas observam mais o que um amigo partilha do que propriamente uma marca (Jurca, 2010).

3.7.4. *Ambush marketing*

Relativamente ao conceito de *ambush marketing*, este ocorre quando não-patrocinadores tentam obter benefícios disponíveis através de patrocinadores oficiais (Bean 1995, Meenaghan 1996, 1998a citados por Crow & Hoek, 2003). É uma estratégia que tem por princípio associar-se a um acontecimento, sem que a organização desse mesmo acontecimento tenha uma relação oficial ou diretamente acordada (Burton & Chadwick, 2009, citados por Cova & Saucet, 2014; Portlock & Rose, 2009 e Zyman, 2002, citados por Jurca, 2010). É também caracterizado como *parasitic marketing* (Cova & Saucet, 2014). No entanto, Crow e Hoek (2003) e Meenaghan (1998a, 1998b) questionam se o *ambush marketing* é uma prática "imoral e ilegal".

Previsivelmente, os gestores de eventos e patrocinadores oficiais têm considerado como imoral, porque ameaça a sua capacidade de vender eventos ou recuperar os investimentos realizados nestes (Crow & Hoek, 2003). No entanto, segundo o estudo realizado por Portlock (2009), este mostrou que os consumidores com alto envolvimento nos eventos onde existem marcas patrocinadoras oficiais, são menos sensíveis a identificar as marcas que praticam *ambush marketing* (Portlock, 2009, citado por Jurca, 2010). Além disso, ao contrário da opinião generalizada de que *ambush marketing* pode danificar a imagem da marca, o mesmo estudo mostra que estas marcas conquistam algum reconhecimento, embora seja num nível inferior comparativamente com as marcas patrocinadoras oficiais (Skildum-Reid, 2008 citado por Jurca, 2010).

3.7.5. *Ambient marketing*

Outra ferramenta descrita é o *ambient marketing*. Define-se como sendo uma forma complexa de comunicação corporativa, que usa elementos do espaço físico circundante ou do ambiente em que se aplica este tipo de prática, com o intuito de transmitir mensagens que provoquem o envolvimento do cliente (Pavel & Cătoi, 2009, Reyburn, 2010, citados por Jurca, 2010). Por outras palavras, promove um produto ou um serviço através da personalização de um espaço público ou objeto (Cova & Saucet, 2014).

Se formos analisar a definição de *street* marketing, podemos perceber facilmente que têm o mesmo princípio, no entanto diferem na forma como a publicidade ou comunicação se transmitem ao observador (Sherry et al., 2007, citados por Cova & Saucet, 2014). Tomemos como exemplo a distribuição de folhetos ou produtos - esta atividade é mais tradicional e a forma mais comum de *ambient* marketing utilizada pelas marcas. Outro exemplo são as animações de produto, esta forma de intervenção consiste em personalizar um espaço com alto tráfego humano, usando imagens de marca com o objetivo de promover um novo produto ou serviço. Vê-se este tipo de acontecimento definido também em investigações na área de *brand experience* ou ativação de marca (Brakus, Schmitt, & Zarantonello, 2009).

Existe também outra forma de usar o *street* marketing, nomeadamente em ações ou eventos, onde se realizam atividades organizadas em forma de espetáculos, tais como *flash mobs* ou concursos. A ideia essencial passa por promover um produto, serviço ou valor de marca através da organização de um evento público (Kist, 2009). Uma limitação importante da *ambient* marketing é a escassez de métricas que possam medir a sua eficácia e impacto após serem aplicadas (Ryan-Segger, 2007, Reyburn, 2010, citados por Jurca, 2010).

3.7.6. *Stealth* marketing

Quanto ao *stealth* marketing, também intitulado de *undercover* ou *unconventional* marketing, esta forma de comunicação tem origens na publicidade subliminar (Kaikati & Kaikati, 2004, Roy & Chattopadhyay, 2010). “*Stealth marketing is a deliberate act of entering, operating in, or exiting a market in a furtive, secretive or imperceptible manner, or an attempt to do so*” (Roy & Chattopadhyay, 2010, p. 71). O objetivo deste tipo de marketing é o de promover um produto ou serviço sem apresentar claramente o nome da marca. Os consumidores confrontados com este tipo de operação não compreendem de imediato que marca está por trás da campanha, despertando assim o interesse e curiosidade, cativando a atenção do espetador (Cova & Saucet, 2014). Já Martin e Smith (2008) definem *stealth* marketing como sendo um conjunto de técnicas de marketing invisíveis e que se destinam a promover a marca no subconsciente do público-alvo. Ou seja, o objetivo passa por induzir nos consumidores a sensação de que eles precisam ou querem uma determinada marca ou produto, sem realmente comunicar de forma direta (Jurca, 2010, Kaikati & Kaikati, 2004, Roy & Chattopadhyay, 2010, Shakeel & Khan, 2011).

3.7.7. *Astroturfing*

O *astroturfing* incorpora um conjunto de táticas de guerrilha capazes de, por meio de ações bastante distintivas, chamar a atenção de um determinado público-alvo, sem recorrer aos órgãos de comunicação social como suporte primário (Rodrigues, 2010). O termo “*astroturfing*” deriva da palavra inglesa “*turf*” (relva) e traduzido à letra significa “relva artificial”. Esta designação metafórica ganha consistência quando a interpretamos como mais uma ferramenta de guerrilha. Caracteriza uma ação que aparentemente assume o rosto de um movimento ou manifestação popular sem que por vezes os seus intervenientes se apercebam (Silva, 2012). No entanto, Rodrigues (2010) acrescenta dizendo que esta modalidade consiste na mobilização de grupos constituídos por populares que, hipoteticamente, encontram-se unidos a defender uma causa em que acreditam. No entanto, o desejo de uma empresa em promover uma marca, ou um produto/serviço, é a base deste movimento.

O *astroturfing* é um exercício bem estudado, que se assemelha a um ato voluntário, movido pela força de indivíduos que lutam e esforçam-se para atingir um objetivo comunitário. Ao contrário do *sensation marketing*, o *astroturfing* não tem como objetivo causar emoções propriamente ditas, apenas pretende publicitar de forma diferente os conteúdos desenvolvidos para o efeito, destacando-se também pela ideia de se apresentar de forma natural e não premeditada (Rodrigues, 2010, Silva, 2012).

3.7.8. *PR Stunt*

Segundo Cruz (2010) *PR Stunt* consiste na criação de uma história original, que seja mediática, de forma a alcançar grande visibilidade e notoriedade da marca ou produto em questão. Em virtude da procura incessante de notícias por parte da televisão, rádio e jornais, esta modalidade de guerrilha é estudada e planeada com o intuito de adquirir publicidade de forma inteiramente gratuita, bem como usufruir da credibilidade transmitida por estes meios de comunicação, presumivelmente imparciais (Cruz, 2010, citado por Leite, 2012). De acordo com Rodrigues (2010), a expressão *PR Stunt* significa “*Public Relations Stunt*”, em que em português é a associação da palavra relações públicas com o conceito de truque ou proeza.

Esta ferramenta promove o contacto mais próximo e direto entre o público-alvo da ação e a empresa. O processo de desenvolvimento da campanha pode envolver esforços conjuntos de agências de publicidade e de relações públicas. A primeira é responsável por planear e criar a ação, que se pretende que seja original e arrebatadora, transmitindo

todo o conceito e valores desejados da empresa. Esta atividade deverá ser detentora de um enorme potencial, estimulando assim o interesse por parte dos órgãos de comunicação social em publicá-la. No que diz respeito ao segundo grupo de intervenientes (agências ou equipas de relações públicas), estes têm como função preparar e enviar bons *press releases* aos meios de comunicação (Cruz, 2010, citado por Leite, 2012). Neste sentido, os órgãos de difusão de informação assumem a importante tarefa de repercutir e expandir o alcance da mensagem, fomentando o maior impacto e contribuindo para o chamado boca-a-boca (Rodrigues, 2010).

Para concluir, o *PR Sunt* é uma ferramenta do marketing de guerrilha que pretende chamar a atenção com a criação de um acontecimento concreto, invulgar e estrondoso. A aposta nesta ferramenta deve-se à proximidade possível de se estabelecer entre o público-alvo da iniciativa e a marca que a promove (Rodrigues, 2010).

3.7.9. *Sensation marketing*

O *sensation marketing* define-se como sendo uma tática de marketing que procura surpreender as pessoas em locais públicos com ações que vão para além do que aquilo a que se sentem habituadas, criando assim sensações, como o nome indica. As pessoas em redor da ação são surpreendidas e a tendência é envolverem-se na ação, devido a ser um acontecimento incomum e “espetacular” (Hoffman & Hoffman, 2011). No entanto, conforme cita Nufer (2013), é bastante semelhante à técnica de *ambiente marketing*. No entanto, regra geral, difere no seguinte aspeto, as atividades de *sensation marketing* são ocorrências de uma só vez apenas, e não repetíveis. O objetivo passa por produzir um efeito “aha” ou um “wow”. Esta forma de marketing de guerrilha também faz uso de multiplicadores, como a divulgação nos órgãos de comunicação social e o uso de conteúdos virais, com o objetivo de informar o mais amplo público possível com a combinação entre eles (Hoffman & Hoffman, 2011). De forma conclusiva, esta técnica concentra-se mais propriamente no espaço onde atua do que propriamente na ideia (Behal & Sareen, 2014).

3.8. *Obstáculos associadas ao marketing de guerrilha*

Realizando uma síntese do que observámos até agora, e segundo Išoraitė (2010), o marketing de guerrilha ajuda então a que as empresas consigam criar uma experiência capaz de despertar atenção e envolver as pessoas, assim como os consumidores, para participarem nas ações e interagirem, ou seja, uma forma de criar um diálogo, diferente de uma mensagem unilateral dos meios tradicionais até agora conhecidos. Tem como

vantagem ser flexível, comparativamente com outras estratégias de marketing, pois consegue superar as barreiras criadas pelas comunicações de marketing tradicionais, a mensagem pode ser projetada apenas para atingir um mercado-alvo em específico, o que reduz o desperdício e ineficiência da campanha, otimizando assim recursos (Behal & Sareen, 2014). Uma vez mais devemos dar ênfase ao baixo custo associado à implementação de uma estratégia de marketing de guerrilha, pois torna-se ideal para as empresas que não têm orçamentos para intervir em canais destinados à prática do marketing de massas, como por exemplo a televisão ou rádio (Castronovo & Huang, 2012).

De acordo com Spiegel (2007), muitas vezes é difícil reconhecer a linha tênue entre provocação e ofensa, o que em vez de atrair novos clientes, poderá levar a se perder os que já se têm. Como Holzapfel (2006) comenta, as novas tecnologias assim como outros suportes onde se possam comunicar, são uma bênção e uma maldição ao mesmo tempo, e isto porque, uma vez realizada uma campanha de marketing de guerrilha, expondo uma ideia criativa, pode rapidamente transformar-se em má publicidade. Uma vez verificada esta situação, é difícil ou praticamente impossível impedir que a mensagem se alastre, por exemplo quando se usa estratégias de componente viral (Holzapfel, 2006, Spiegel, 2007, citados por Adeniyi et al., 2013).

Relativamente aos problemas éticos envolventes, Ay et al. (2010) afirmam que existem atividades de guerrilha que não são desenvolvidas e executadas adequadamente. Afirmam também que publicidades que têm por princípio causar medo ou irritar o público-alvo a que se destina têm mais probabilidades de falhar. De forma a evitar que os anúncios que despertam emoções tais como ansiedade e hostilidade nos outros ou que fazem sentir uma perda de autoestima, deve-se ter como foco um bom planeamento prévio da publicidade pois, sem se levar em consideração tais factos, estes podem levar a que se considerem como sendo problemas de carácter ético (Hyman & Tansey, 1990, citados por Ay et al., 2010). Nesses anúncios, o anunciante pode segmentar um resultado específico, ou pode visar o aumento de vendas de produtos. Seja qual for o objetivo, este afeta e chama a atenção do público (Hallisy, 2006, citado por Ay et al., 2010). Este tipo de anúncios não entretêm o público-alvo, proporcionam sim a que este se sinta irritado, desconfortável, com medo ou triste (Hyman & Tansey, 1990, citados por Ay et al., 2010). Estes anúncios irritantes fazem com que os espetadores sintam descontentamento e impaciência temporária. As emoções despertadas são, na verdade, piores do que se não gostassem (Aaker & Bruzzone, 1985 citado por Ay et al., 2010). O objetivo é despertar emoções negativas, como medo ou tristeza, ao invés de sentimentos positivos de

felicidade, paz, ou amor. Estes fatores que irritam os consumidores podem levar ao desenvolvimento de atitudes menos positivas em relação à marca, inclusive já existem estudos que discutem que a irritação causada pelo apelo ao medo em alguns anúncios pode ser problemático. De acordo com Duke et al. (1993) e Latour e Zahra (1989), o uso do recurso ao medo leva a reações indesejadas e negativas, e pode causar transtornos de ansiedade em casos extremos. Por outro lado, como mencionado acima, o medo também pode atrair a atenção e intensificar o poder de persuasão do anúncio. Higbee (1969), Latour e Pitts (1989) e Snipes et al. (1999) constataam que o apelo ao medo em setores como o da saúde e produtos relacionados com a segurança são mais eficazes. A eficácia do apelo ao medo depende mais da probabilidade e da realidade do medo ao invés da sua extensa intensidade (Ay et al., 2010).

Segundo Ay et al. (2010), o processo de apelo ao medo na publicidade tem três etapas. A primeira etapa consiste na criação de uma situação de medo propriamente dita, a fim de evocar as percepções de risco e vulnerabilidade do indivíduo. O segundo passo envolve a ilustração do perigo, num esforço para garantir a atenção. A solução é apresentada de forma a atenuar o receio de um terceiro passo. Assim, é estabelecida uma ligação entre o medo e a garantia de "proteção do medo", a fim de convencer os clientes a visualizarem a ação recomendada. No entanto, Greyser (1973) e Gallagher (2004) argumentam que o aumento no número de anúncios com apelo ao medo pode reduzir a eficácia dos anúncios em geral (Greyser 1973, Gallagher 2004, citados por Ay et al., 2010).

4. O retorno do investimento em marketing

O marketing de guerrilha, apesar de necessitar de bastante criatividade, é uma estratégia considerada simples e fácil de usar e de implementar, o que o torna ideal para os pequenos negócios ou novos conceitos de negócios que possam estar a surgir (Omar et al., 2009, citado por Fong & Yazdanifard, 2014). Comparativamente com as estratégias de marketing direto, este destaca-se por ter um impacto bastante mais significativo. O impacto de tais estratégias pode ser diretamente observado nas vendas e nos lucros da empresa (Fong & Yazdanifard, 2014).

No entanto, especificando este ponto, de forma a analisar o retorno do investimento em marketing pelas pequenas e grandes empresas, vários autores (Sacui & Dumitru, 2014, Seggie, Cavusgil & Phelan, 2007, Streukens, Hoesel, & de Ruyter, 2011) têm estudado métricas capazes de medir o efeito do dinheiro que investem e se este se reflete na captação de novos clientes. Presentemente existem muitas preocupações para a medição do retorno dos gastos com o marketing (Sacui & Dumitru, 2014, Seggie, Cavusgil & Phelan, 2007, Streukens, Hoesel, & de Ruyter, 2011). Doyle (2000) destaca que os profissionais e investigadores de marketing estão sob crescente pressão para conseguirem demonstrar como é que as despesas em marketing contribuem para o aumento da rentabilidade do negócio da empresa (Doyle, 2000 citado por Sacui & Dumitru, 2014).

As empresas estão a preocupar-se com as ações de marketing que procuram posicionar a marca na mente dos consumidores, para atrair e reter os clientes: “atividades de marketing que incluam atividades de pesquisa de mercado, publicidade, vendas, pessoal, promoção de vendas, relações públicas, marketing direto, outras formas de comunicação” (Ries & Ries, 2002, p. 87). No entanto, estas atividades de marketing criam despesas, que são definidas como custos realizados para iniciar e manter um relacionamento com o cliente (Sacui & Dumitru, 2014, Webster, 1992). Porém, uma questão importante que se levanta é se os gastos com marketing devem ser considerados como investimentos de capital? Para que os gastos com marketing sejam considerados como investimentos de capital, os tais gastos devem satisfazer a definição de ativos fixos, ou seja, “são ativos que são usados continuamente em processos de produção por mais de um ano” (Sacui & Dumitru, 2014, p.159). Vosselman (1992 citado por Sacui & Dumitru, 2014) destacou que, a principal característica de um investimento, é a sua capacidade de contribuir para mais do que um ciclo de produção. Os estudos que analisam o impacto das atividades de marketing na quota de mercado das empresas e nível de vendas destacam que estes

efeitos podem ser divididos em duas categorias: de curto prazo e de longo prazo, e que o impacto a longo prazo é muito diferente do impacto de curto prazo (Dekimpe & Hanssens, 1995 citado por Sacui & Dumitru, 2014). Estes estudos destacam que algumas ações de marketing, por exemplo, promoções de vendas, produzem efeitos visíveis rapidamente, mas têm influência a curto prazo comparativamente com outras ações de marketing, por exemplo as melhorias de qualidade de serviço, e a publicidade, que têm influência de longo prazo (Rust et al., 2004 citado por Sacui & Dumitru, 2014).

As despesas de marketing que têm efeitos a longo prazo sobre as vendas, lucros, fluxos de caixa, risco e valor da empresa, devem ser percebidas como investimentos em marketing. Vosselman (1992), destaca que "há problemas graves em definir estritamente quais as despesas de comercialização que devam ser consideradas como um investimento, e qual parte é que tem um custo operacional" (Vosselman, 1992, citado por Sacui & Dumitru, 2014¹, p.161). Os gastos com pesquisa de mercado e publicidade são partes importantes de investimento em *brand equity*. Os gastos em pesquisa de mercado têm um caráter de investimento, pois as empresas que gastam dinheiro em pesquisa de mercado têm como objetivo obter conhecimento sobre as preferências dos consumidores, e posteriormente estas informações podem ser utilizadas para a obtenção de benefícios durante longos períodos de tempo, quando aplicadas na reformulação de uma nova estratégia, por exemplo. Já Corrado, Hulten e Sichel (2005), destacam que, embora as propriedades de mercados tendem a mudar de forma consistente ao longo do tempo, é razoável supor que o conhecimento de certos segmentos de mercado e atitudes dos consumidores detêm benefícios para mais de um ano, porque as informações recolhidas tendem a ser válidas por vários anos. As despesas com pesquisa de mercado contribuem para o valor da marca e contribuem também com benefícios a longo prazo para o investidor (Corrado, Hulten & Sichel, 2005, citado por Sacui & Dumitru, 2014).

A publicidade é uma atividade importante com a qual as empresas estão preocupadas. Despesas em ações publicitárias devem ser consideradas como um investimento em ativo intangível, pois destina-se a criar uma reputação, a imagem percebida dessas entidades nas mentes dos consumidores e de potenciais consumidores (Rust et al., 2004, citado por Sacui & Dumitru, 2014). A reputação criada pode ter um importante impacto sobre os lucros e no valor das empresas durante longos períodos temporais. Como foi destacado, os clientes são considerados ativos valiosos para a empresa. As empresas fazem esforços para a aquisição, desenvolvimento e retenção dos seus clientes.

¹ Traduzido da versão inglesa pelo autor.

Estas atividades implicam investimentos de marketing importantes (Corrado, Hulten & Sichel, 2005 citado por Sacui & Dumitru, 2014). Mas tudo isto se resume a que no final, as despesas de marketing consigam criar retornos em termos de atração de clientes, retenção de clientes, aumento do comprimento da vida do cliente, e o aumento dos fluxos de caixa dos clientes existentes (Rust et al., 2004, citado por Sacui & Dumitru, 2014). O novo marketing dividiu-se em trabalho de aquisição de clientes e em trabalho de retê-los (Sacui e Dumitru, 2014, Villanueva, Yoo, & Hanssens, 2006). Um dos desafios importantes da gestão é a alocação de recursos em todas as atividades de aquisição e retenção. A definição de um orçamento de marketing torna-se na tarefa de equilibrar o que é gasto com a aquisição de um novo cliente e o que é gasto em mantê-lo (Sacui & Dumitru, 2014, Villanueva, Yoo, & Hanssens, 2006).

Com o objetivo de expandir os seus negócios, as empresas tentam adquirir novos clientes. As empresas usam vários tipos de atividades de marketing para conquistar novos clientes, que incluem: comunicação em massa (TV, publicidade) e os contactos mais personalizados (e-mails, telemarketing). Gastos de marketing com clientes que adquiriram representa para muitas empresas uma das despesas mais importantes. Ao mesmo tempo, as empresas estão preocupadas com o desenvolvimento de programas de fidelidade que lhes dão as vantagens competitivas necessárias. O resultado desses programas de fidelidade é a retenção de clientes (Sacui & Dumitru, 2014, Villanueva, Yoo, & Hanssens, 2006).

A lealdade do cliente desempenha um papel importante no sucesso da organização. Os clientes leais fornecem às empresas uma fonte consistente de receita (repetição e/ou aumento do fluxo de compras) e de redução de custos (menos despesas de promoção) (Li & Green, 2009, Sacui & Dumitru, 2014). Já Villanueva, Yoo, e Hanssens (2006), destacam que no que toca a reter clientes é mais fácil reter clientes que já compraram do que conseguir um novo cliente (Villanueva, Yoo, & Hanssens, 2006). Prova disto é que as empresas gastam até cinco vezes mais para obter um novo cliente do que manter um já existente (Kotler & Keller, 1994, Sacui & Dumitru, 2014).

A publicidade desempenha um importante papel na aquisição de novos clientes, mas também pode afetar o comportamento dos clientes existentes. Segundo Sacui e Dumitru (2014), as empresas podem criar uma vantagem diferenciada através da construção de ativos baseados no mercado. Estes incluem elementos como a marca, o relacionamento com os clientes, os relacionamentos com parceiros, entre outros. Os ativos baseados no mercado não são reconhecidos nos balanços das empresas e são incluídos na categoria de ativos intangíveis. A partir de diferentes tipos de ativos de mercado, o valor da marca

e o valor do cliente têm recebido mais atenção dos investigadores. As empresas preocupam-se com ações de marketing que permitam posicionarem-se através da marca na mente dos consumidores, para atrair e reter os clientes (Sacui & Dumitru, 2014).

Já Seggie et al. (2007) e Streukens et al. (2011) afirmam que um dos esforços para medir os ativos intangíveis específicos para o marketing é a *brand equity*, conforme já foi mencionado. Seggie et al. (2007) destacam especial atenção para os estudos desenvolvidos por Aaker (1991), Baldinger (1990), Byron (1995), e Farquhar (1990), que se dedicaram a esta questão no início de 1990. Entre as diferentes correntes de pesquisa em *brand equity*, o fluxo da psicologia do consumidor e o fluxo financeiro têm dominado. Apesar de ambos os fluxos pretenderem medir o mesmo conceito, ou seja, o valor da marca, existem diferenças importantes que exigem que sejam avaliados separadamente. Os modelos de Aaker (1991, 1996) e Keller (1993) são, provavelmente, os dois modelos mais aceites de *brand equity*, modelos estes baseados na perspetiva da psicologia do consumidor (Aaker, 1991, 1996, Keller, 1993, citado por Seggie et al., 2007). No entanto, segundo o estudo desenvolvido por Seggie et al. (2007), apesar de não existir uma métrica rigorosa que consiga medir com exatidão o retorno investido em marketing, é fundamental que os investigadores continuem a centrar-se na questão de medir o retorno sobre o investimento realizado em marketing.

4.1. Os investimentos em marketing de guerrilha

Se formos a analisar os objetivos gerais do marketing tradicional, verifica-se que, o principal objetivo passa por alcançar o sucesso nas vendas, sem que necessariamente exista uma preocupação focada nos custos para o obter (Day & Fahey, 1988 citado por Overbeek, 2012). No entanto, estes mesmos custos têm vindo a aumentar rapidamente, tornando-se uma condicionante para a pratica de estratégias nos meios tradicionais (Weber, 2002). Assim, conforme a literatura anteriormente explica, o marketing de guerrilha vem colmatar este cenário, sendo que se caracteriza muitas vezes por ter uma definição de orçamento baixo e que muitas vezes, comparativamente com o marketing tradicional, este último não consegue uma exposição igual face ao que o marketing de guerrilha consegue fazer com investimentos muito baixos.

Zuo e Veil (2006), afirmam que, o marketing de guerrilha isoladamente pode ser uma forma barata e de alto impacto para intervir com os consumidores (Zuo & Veil, 2006 citado por Overbeek, 2012). No entanto, quando é parte de um marketing mix, o marketing de guerrilha tem a capacidade de trazer uma redução de custo substancial para as empresas. Mughari (2010) encontrou uma relação significativa entre a diminuição

do orçamento de marketing face à eficácia do marketing organizacional, pois a escassez de recursos obriga a ser-se criativo e a ter melhores resultados (Mughari, 2010 citado por Overbeek, 2012). Chaudhuri (2002) define que a reputação da marca são essencialmente as expectativas que os consumidores têm de uma marca e o padrão com que eles medem as suas ações, com base em antecedentes que tiveram com a marca (Chaudhuri, 2002 citado por Overbeek, 2012). As empresas com uma reputação melhor face à concorrência também têm muito a perder. Um monte de teorias por detrás de marketing de guerrilha são construídas sobre a ideia de que as empresas menores não têm muito a perder, e que se não usarem abordagens menos tradicionais, tendem a fracassar (Levinson, 1984, Dahlén, 2009).

No caso das empresas com maior porte, a reputação é diferente, pois não têm que se esforçar da mesma forma para atingir os consumidores, pois geralmente têm os recursos financeiros necessários para tal. Como mencionado acima, o baixo custo é definido como uma vantagem do núcleo do marketing não tradicional, mas, aparentemente pode funcionar como uma espada de dois gumes. No entanto, Overbeek (2012, p.18) explica que as “marcas de elevada reputação são especialmente vulneráveis, pois os consumidores esperam um nível mais elevado de investimento em troca” (por exemplo, os gastos com marketing através de canais tradicionais, como televisão e rádio).

É possível considerar que as marcas de reputação baixa são capazes de implantar formatos de publicidade não tradicionais com menos receios do que os seus concorrentes de maior dimensão (Dahlén et al., 2009). Segundo Overbeek (2012) e Cohen e Stretch (1989) verificaram que os problemas mais citados dos proprietários das pequenas empresas foram problemas de marketing.

Esta informação vai de encontro com as conclusões do estudo de Kraft e Goodell (1989) conforme citado por Overbeek (2012), que concluíram que 75% dos problemas mais comuns mencionados pelas pequenas empresas, são relacionados com o marketing, assim como a falta de criatividade e de um orçamento de marketing reduzido. Estes resultados são suportados por uma investigação no âmbito de 973 pequenas empresas em Western, na Austrália, por Huang e Brown (1999) conforme citado por Overbeek (2012).

Assim, o marketing é visto como um dos maiores problemas que as pequenas empresas enfrentam. Porém, o facto de serem PMEs, proporciona-lhe algumas vantagens. Carson, Cromie, McGotwan e Hill (1995), apontam que a flexibilidade, velocidade de reação e a capacidade de reconhecer as oportunidades são o que está em causa com o marketing,

sendo estas algumas das vantagens que as PME's beneficiam devido à sua dimensão essencialmente.

5. Fatores que influenciam o uso do marketing de guerrilha

De forma a entender o que influencia o uso do marketing de guerrilha, foi analisado o modelo de análise desenvolvido por Overbeek (2012), conforme se pode observar na figura 4 abaixo. Este autor verifica se existe relação entre as variáveis propensão para o risco, inovação, tamanho da empresa ou até o orçamento de marketing. Mas antes de analisarmos este modelo, devemos revisitar a literatura referida até agora. Verifica-se, assim, que existem certos fatores que influenciam o uso desta estratégia de marketing. Levinson (2011) apresenta inclusive um livro, intitulado “*Guerrilla Marketing Remix*” onde indica que não só pode ser aplicado em empresas, independentemente do tipo de empresa, mas que também pode ser aplicado nos mais vastos cenários, ou seja de marketing pessoal e no marketing nas redes sociais, entre outros. No entanto, analisando a proposta desenvolvida por Overbeek (2012), as grandes áreas em estudo incidem no tamanho da empresa, no orçamento de marketing, a propensão para o risco por parte do gestor de marketing e por fim no perfil inovador - *innovativeness* (Steenkamp et al., 1999) - que o gestor de marketing tem, face ao tema em estudo, nomeadamente o marketing de guerrilha (fig. 4).

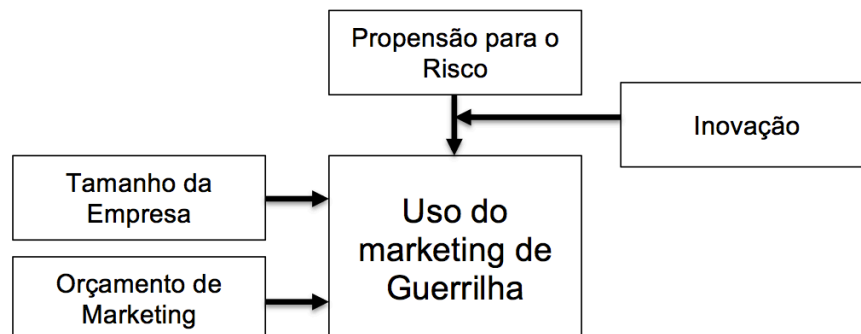


Figura 4 - *Framework* do uso do marketing de guerrilha (Overbeek, 2012)

Este modelo (fig. 4) apresentará as variáveis mais relevantes no que toca ao uso do marketing de guerrilha. No entanto, Overbeek (2012) fundamenta essencialmente que estes quatro fatores foram escolhidos com base na literatura, ou seja, para caracterizar cada uma das variáveis, apresenta-se abaixo os fundamentos teóricos apontados por Overbeek (2012), sendo que, em simultâneo, serão também apresentadas as hipóteses que se irão realizar na parte prática desta dissertação, adaptando assim as hipóteses a um novo estudo.

5.1. A dimensão da empresa

As pequenas empresas têm recursos limitados (Schollhammer & Kuriloff, 1979, citado por Overbeek, 2012). Carrier (1994) descreve que as pequenas empresas são caracterizadas pelo envolvimento e influência do gestor, e que por sua vez, as estruturas nas empresas mais pequenas são menos rígidas ou complexas do que comparativamente com empresas maiores. Como resultado, percebe-se que as características das pequenas empresas vão condicionar as práticas de marketing (Andrus & Norvell, 1990, Shipley & Jobber, 1994). Desta forma, propõe-se investigar nesta pesquisa se a utilização do marketing de guerrilha difere consoante o tipo de empresa em estudo.

A utilização é definida como a medida em que o marketing de guerrilha pode ser usado pelos gestores de marketing. Assim, ao contrario do proposto por Overbeek (2012), pretende-se perceber o comportamento de cada tipo de empresa presente na amostra. Uma vez que as spin-offs encontram-se em minoria (pouca expressão na amostra) considerou-se ser mais relevante analisar apenas start-ups, microempresas e pequenas empresas.

H1.1: Uma start-up influencia positivamente o uso do marketing de guerrilha;

H1.2: Uma microempresa influencia positivamente o uso do marketing de guerrilha;

H1.3: Uma pequena empresa influencia positivamente o uso do marketing de guerrilha;

5.2. O orçamento de marketing

Relativamente ao orçamento de marketing a literatura aponta que os custos de marketing têm vindo a aumentar com o passar dos anos, enquanto que os custos de fabricação e custos de gestão têm vindo a diminuir (Overbeek, 2012). Refletindo sobre estes custos crescentes, os comerciantes enfrentam uma crescente pressão para se tornarem mais eficientes e competitivos (Overbeek, 2012, Weber, 2002). Como mencionado acima, o baixo custo é definido como uma vantagem do núcleo do marketing de guerrilha, mas, aparentemente pode funcionar como uma faca de dois gumes. Marcas de elevada reputação são especialmente vulneráveis, pois os consumidores esperam uma presença que acompanhe esta reputação (por exemplo, através de canais tradicionais, como televisão e rádio). Por outro lado, as marcas de reputação menor são capazes de implantar formatos de publicidade não tradicionais com menos receios do que os seus concorrentes de maior dimensão (Dahlén et al., 2009).

Cohen e Stretch (1989) verificaram que os problemas mais citados dos proprietários de pequenas empresas foram os problemas de marketing. Isto também está de acordo com as conclusões do estudo de Kraft e Goodell (1989).

Assim, o marketing é visto como um dos maiores problemas das PMEs. Alguns autores (Carson et al., 1995) indicam que esses problemas se relacionam com o tipo de produto a ser comercializado e o preço praticado (por um lado a inovação é difícil de se criar, por outro o preço reflete o fator inovação incorporado no produto, dependendo a promoção, por sua vez, das margens praticadas, que serão maiores no caso de um produto inovador). No entanto, partindo do princípio que o orçamento de marketing não depende diretamente do tamanho da empresa, irá ser testada a hipótese se existe uma relação entre o orçamento de marketing e a Utilização do marketing de guerrilha.

H2: Um orçamento de marketing reduzido influencia positivamente o uso do marketing de guerrilha;

5.3. A propensão para o risco do gestor de marketing

Conforme descreve Overbeek (2012), no planeamento das ações de marketing, os riscos são refletidos nas várias decisões, desde a alocação dos recursos, bem como na escolha dos produtos ou serviços a produzir, e em que mercados se deve incidir. Arndt (1967b) afirma que, quando o risco percebido é maior, o passa-a-palavra (*word-of-mouth*) é maior também. Além disso, Arndt (1967a) acha que as pessoas que percebem melhor o risco, tendem a procurar mais ativamente informação através do *word-of-mouth* do que aqueles que percebem o risco como sendo menor. Murray (1991) relata que o *word-of-mouth* é a fonte de informação mais importante na redução do risco, e que cria um impacto ainda maior sobre os consumidores, em grande parte devido à clarificação e ao feedback. Ainda assim, Barnes e Kooyman (1984) afirmam que a influência do boca-a-boca nas decisões de compra é menos dramática num cenário de baixo risco do que numa situação de compra de alto risco. Andrews e Smith (1996) apuraram que a vontade de assumir riscos tem um impacto positivo sobre a criatividade no programa de marketing. Assim, partindo do princípio que quanto mais um gerente de marketing está disposto a assumir o risco, maior a capacidade de utilização do marketing de guerrilha, verifica-se a seguinte hipótese (Andrews & Smith 1996).

H3: Quanto mais o gestor de marketing estiver disposto a arriscar, melhor será a capacidade de usar marketing de guerrilha;

5.4. A capacidade de inovação do gestor de marketing

Morris e Paul (1987) analisaram que os departamentos de marketing nas empresas mais empreendedoras tendem a ser uma fonte fundamental de inovação e tendem a ter um impacto significativo sobre a estratégia da própria empresa. Os resultados podem sugerir que as empresas conservadoras que tentam tornar-se mais empreendedoras, vão perceber que as funções de marketing poderão ser uma forma eficaz para alcançar tal movimento. No entanto, empreendedorismo define-se como sendo a função da organização que atua tanto ao nível comercial, como ao nível da inovação, da propensão para o risco e com foco na procura de novas soluções (Kraus et al., 2010). Afirmam ainda, de acordo com Burgelman (1984) e Miller e Friesen (1982, 1983) que esta definição não deve ser restrita a jovens e pequenos empreendimentos, mas também pode ser aplicado a empresas de maior dimensão. Assim, percebe-se que produtos ou serviços com características criativas e inovadoras são essenciais para a sobrevivência de uma empresa atualmente (Shen et al., 2000). Noutra perspetiva, do ponto de vista do cliente, Griffin (2002), argumenta que as pessoas estão cansadas das mensagens e publicidades tradicionais, e que há uma necessidade de inovação, a fim de alcançar novos fundamentos. Drucker (2013) cita inovação e marketing como os dois fatores cruciais para a saúde da empresa a longo prazo (Drucker 2013, Kraus et al., 2010).

H4: A inovação influencia positivamente o uso do marketing de guerrilha;

6. Outros fatores que influenciam o uso do marketing de guerrilha

Visto que os fatores apresentados até agora foram enunciados com base na literatura de Overbeek (2012), agora pretende-se perceber se os seguintes fatores têm influência no uso do marketing de guerrilha também. Desta forma, são sugeridos os seguintes fatores, considerando-se a sua relevância para o estudo.

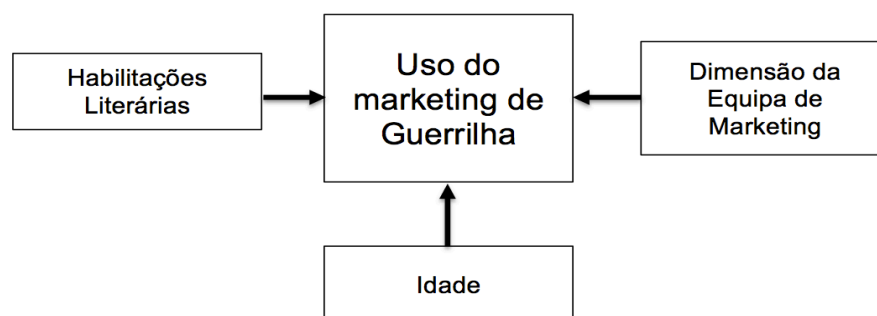
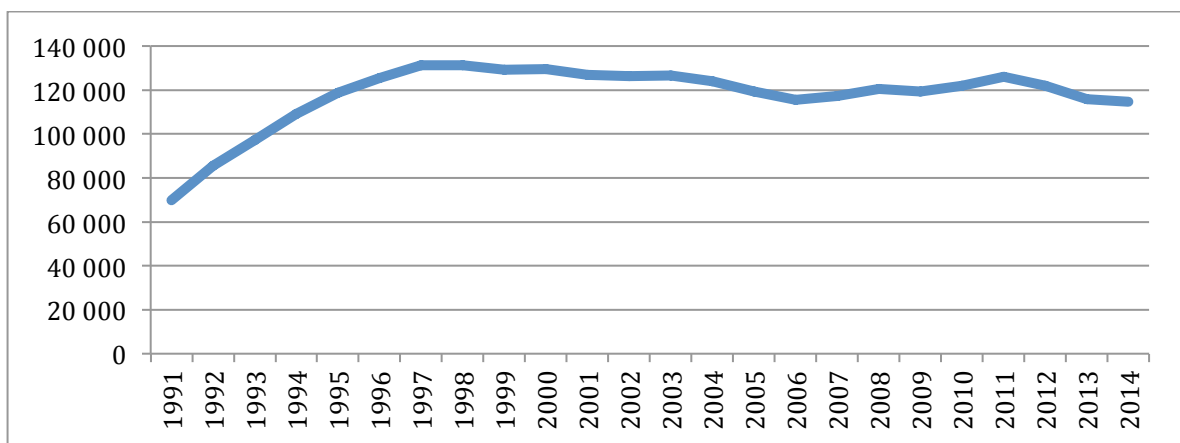


Figura 5 - *Framework* do uso do marketing de guerrilha, novos fatores (elaboração própria)

6.1. A escolaridade do gestor de marketing

A evolução do marketing tem sido constante e analisado em vários estudos (Bianco, 2004, Brito, 2006). Desde a evolução do marketing de massas até ao *one-to-one* marketing (Brito, 2006). Porém, paralelamente ao comportamento das empresas no uso do marketing, verifica-se uma crescente procura nos últimos anos por parte dos estudantes que ingressam nas universidades portuguesas à procura de áreas deste género. Segundo os dados estatísticos disponíveis no Pordata, no estudo “Alunos Matriculados no ensino Superior”, verifica-se que na área de que o marketing faz parte, “Ciências Sociais, Comércio e Direito”, desde 1991 que tem vindo a aumentar o nível de procura nos últimos anos. No entanto pode-se observar o comportamento da procura por cursos deste tipo nos últimos anos, no seguinte gráfico ilustrativo (gráfico 1).

Gráfico 1 - Matriculados no Ensino Superior - Ciências Sociais, Comércio e Direito (Pordata, 2015)



No entanto deve-se ressaltar que os dados apresentam um variadíssimo leque de áreas académicas, ou seja, Ciências Sociais, Comércio e Direito.

É de salientar também que nos últimos anos se verifica um aumento da procura por cursos de nível superior, conforme se pode observar no mesmo estudo (Pordata, 2015), e que o desenvolvimento do marketing nas empresas e a procura por cursos deste tipo podem não estar diretamente relacionados. No entanto, partindo do princípio que existe relação, pretende-se perceber se:

H5: A escolaridade do “gestor de marketing” influencia o uso do marketing de guerrilha;

6.2. A idade do gestor de marketing

Ao analisar o fator idade, questiona-se sempre se pessoas mais velhas são mais criativas, ou o contrario, desta forma, foi necessário primeiro perceber o fator criatividade, relacionando assim se para usar-se o marketing de guerrilha é preciso ser-se criativo (Bigat, 2012, Levinson, 2007). Numa perspetiva mais abrangente, Godoy (1996) explica que a criatividade manifesta-se de diversas formas, ou seja, nas relações interpessoais, no desempenho do trabalho, na educação, entre outras. No entanto, segundo Souza e Wechslerb (2002), acrescentam que ser criativo pode ser diferente em diferentes idades. Apontam até um termo técnico designado de *late-life bloomer* em que se caracteriza o processo de identificação da criatividade entre pessoas mais velhas.

É comum nas faixas etárias mais velhas desenvolverem competências criativas, inclusive, existem vários estudos que apontam para este fenómeno (Souza & Wechslerb, 2002). De forma a perceber a influência que a idade possa ter, sugere-se a seguinte hipótese:

H6: A idade do “gestor de marketing” influencia o uso do marketing de guerrilha;

6.3. O número de colaboradores na equipa de marketing

As PMEs caracterizam-se por terem pequenas equipas de trabalho, no entanto com competências que as tornam altamente competitivas, derivado por vezes da multidisciplinaridade das suas equipas (Sequeira, 2013). Paralelamente a esta afirmação, verifica-se cada vez mais uma ligação intrínseca neste tipo de empresas com o empreendedorismo (Duarte & Diniz, 2011). Na dimensão do capital humano neste tipo de empresas, torna-se perceptível que o mesmo colaborador tenha que desempenhar mais que uma função dentro da empresa.

Assim, torna-se preponderante que o colaborador tenha que ter conhecimentos transversais a várias áreas, de forma a potenciar a competitividade. Prova disto é que se pode facilmente comparar a mais um dos pilares de Levinson (2007), nomeadamente que em ambientes desfavorecidos, a criatividade de usar o que temos torna-se numa “estratégia” com potencial para competir com a concorrência, ou seja, neste caso, a escassez de capital humano.

Levinson (2007) explica que para se ser criativo, às vezes precisamos de pensar de forma diferente, conhecer outras realidades, envolver-nos com pessoas de outras áreas. Sendo a multidisciplinaridade um fator importante para inovar e criar novas formas de intervir no mercado, não só enquanto estratégia corporativa mas também no

desenvolvimento de ações de marketing de guerrilha, assim sugere-se a seguinte hipótese:

H7: O número de colaboradores que desempenham funções de marketing influencia o uso do marketing de guerrilha.

7. Modelo concetual

Visto que existem duas partes distintas nas hipóteses apresentadas até aqui, foi então necessário adaptar o modelo concetual apresentado no estudo de Overbeek (2012), de forma a permitir apresentar todas as 7 hipóteses a estudo propostas.

Desta forma o modelo concetual foi reestruturado, de forma a subdividi-lo em duas grandezas: Fatores Organizacionais e Fatores Humanos. Os fatores organizacionais destinam-se às hipóteses H1 (H1.1.; H1.2.; H1.3.), H2 e H7, enquanto que os fatores humanos destinam-se às hipóteses H3, H4, H5, H6. No entanto apresenta-se de seguida o modelo concetual proposto, na sua íntegra de forma a permitir entender-se melhor.

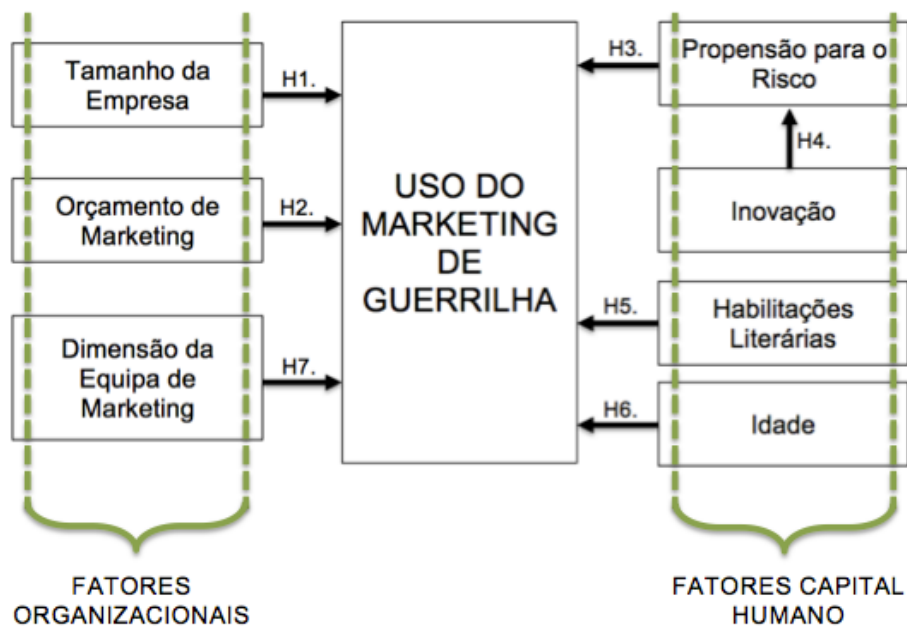


Figura 6 - Modelo conceitual do uso do marketing de guerrilha (Almeida & Au-Yong-Oliveira, 2015)

II. METODOLOGIA

8. Metodologia aplicada

No capítulo anterior foram analisadas as várias hipóteses consideradas relevantes para o estudo que se desenvolveu, sendo que este mesmo estudo tem por base hipóteses desenvolvidas por Overbeek (2012). Usou-se por base o estudo deste autor, uma vez que aborda o tema marketing de guerrilha de uma forma diferente, ou seja, em vez de analisar o conteúdo de uma campanha de marketing de guerrilha propriamente dita, como é habitual encontrar-se, analisa os fatores que propiciam a que essa mesma ação de guerrilha seja utilizada.

A metodologia proposta é uma metodologia quantitativa, e a escolha desta metodologia baseia-se no grau de interesse na mesma. Outra razão pela escolha deste tipo de metodologia, foca-se essencialmente no problema de investigação que se pretende estudar aqui: quais os fatores que influenciam o uso do marketing de guerrilha nas empresas em Portugal? Pela limitação temporal no desenvolvimento de entrevistas aprofundadas e posteriormente o tratamento dos dados, seria um processo demasiado demorado para uma investigação desta natureza. Partiu-se do princípio também que escolher uma base de investigação, nomeadamente um questionário, que já tivesse sido testado e validado por outro autor, noutra geografia e noutro tipo de amostra, seria uma mais valia como ponto de partida para a construção e elaboração deste estudo.

8.1. Procedimentos

Uma vez tendo sido adaptado a uma amostra com características diferentes do estudo inicial realizado por Overbeek (2012), a fim de identificar questões que pudessem criar dúvidas ou que fossem alvo de ausência de resposta, foi realizado um teste piloto com 12 voluntários. Obtiveram-se poucas respostas, pelo que se perspetivou desde logo uma fraca taxa de resposta para o estudo em si. Ainda assim, a partir dos outputs do pré-teste, foi possível identificar alguns pontos em que era necessário intervir. A questão relacionada com o retorno do investimento em marketing, inicialmente era uma questão de resposta fechada, no entanto, considera-se que seria mais relevante permitir ao inquirido expressar-se livremente. Quanto à taxa de resposta do questionário na sua totalidade viu-se ser uma condicionante, e decidiu-se assim alargar a regra de serem questões de resposta obrigatória, tornando assim maior a probabilidade de ter os questionários totalmente respondidos. Por fim, quanto à última parte do questionário, foi acrescentado uma questão que possibilitava o inquirido assinar se tem interesse em receber um exemplar do estudo gratuitamente. A escolha desta abordagem prima

essencialmente numa relação *win-win*, onde de certa forma se compensa o inquirido com algo em troca, tornando assim a participação mais apelativa.

O questionário foi construído na plataforma de *survey*, disponível na plataforma *helpdesk* do departamento stic da Universidade de Aveiro, e o motivo pelo qual foi escolhido esta plataforma, foi para credibilizar de certa forma o estudo em si, uma vez que o *website* remete a entidade Universidade de Aveiro. Outra razão pelo qual foi selecionada esta plataforma de questionários, deve-se ao facto de que os inquiridos foram todos contactados através da internet, onde o contacto foi realizado por e-mail e através das páginas oficiais do Facebook de cada empresa, o que, na ausência do contacto presencial, poderia limitar a intenção por parte do inquirido em participar. Por fim, foi selecionada esta plataforma porque traz funcionalidades, nomeadamente o uso de regras para editar o questionário, de forma a potenciar os dados gerados.

8.2. Caracterização da Amostra

A amostra é composta por 140 empresas PMEs e start-ups maioritariamente. A amostra caracteriza-se também por ser Portuguesa, e que tenha pelo menos um colaborador que desempenha funções de marketing dentro da empresa/negócio. Como mencionado anteriormente, o questionário usado foi elaborado com base no questionário de Overbeek (2012), no entanto adaptado à realidade em estudo. A amostra tem características diferentes daquelas que Overbeek (2012) estipulou no estudo que desenvolveu. Desta forma, pode-se observar essas mesmas diferenças, apresentadas na tabela 4 abaixo.

Tabela 4 - Comparação das Amostras de ambos os estudos (elaboração própria)

REQUISITOS DA AMOSTRA EM ESTUDO	CONDIÇÕES DE OVERBEEK (2012)	NOVAS CONDIÇÕES
Tipo de empresa:	PMEs	Spin-off, Start-ups, PMEs
Localização:	Holanda	Portugal Continental
Tipo de inquirido:	Marketers	Exerça funções no dep. de marketing ou funções equivalentes
Conhecimentos de marketing de guerrilha:	Sim	indiferente
Empresa que já tenha usado ações de guerrilha:	Sim	indiferente

Relativamente à taxa de adesão por parte dos inquiridos, de forma a obter uma amostra razoável foram contactadas 354 empresas de todo o país, sendo que apenas 70% acederam ao *survey*, em que desta percentagem, apenas 140 responderam efetivamente, ou seja, uma taxa de adesão de 39,5% do total de empresas contactadas.

Caracterizando a amostra em aspetos probabilísticos, verifica-se que foi uma amostra por conveniência, o que poderá limitar a capacidade de se generalizar os resultados, dada a falta de controlo sobre as características da amostra. No entanto, de modo a possibilitar o devido tratamento dos dados, admite-se que a amostra apresentada, é probabilística.

8.3. Planificação do questionário

No desenvolvimento deste questionário achou-se pertinente aumentar o número de perguntas, uma vez que as hipóteses propostas também seriam superiores, comparativamente com o estudo desenvolvido por Overbeek (2012). Assim, o questionário foi subdividido em seis partes (conforme se pode observar no anexo). No entanto, no início do questionário, foi apresentado um texto explicativo para que os inquiridos tivessem conhecimento do tipo de estudo que se estava a desenvolver. Desta forma, foi apresentado então o seguinte texto: “Este questionário visa recolher informações para a elaboração de um estudo no âmbito da Dissertação do Mestrado em Gestão da Universidade de Aveiro. Procura-se perceber quais os fatores que influenciam o uso da estratégia de marketing de guerrilha nas empresas portuguesas. Este questionário tem como base o estudo “*What Factors Influence the Usability of Guerrilla Marketing for Marketing Managers*” realizado por Overbeek (2012) em Amesterdão. Depois disto, o questionário foi apresentado em 6 partes, que serão explicadas na integra no texto que se segue.

8.3.1. Parte 1 - Dados Pessoais

A primeira parte do questionário é referente aos dados pessoais do inquirido, dando especial atenção às características do inquirido propriamente ditas. É composto por 4 questões, a “idade”, “género”, “grau de escolaridade” e “área de formação”. Na questão grau de escolaridade foi usado como opção de resposta as seguintes hipóteses construída segundo a escala QNQ sob a Portaria nº782/2009, de 23 de julho:

- Nível 1 (2º ciclo do ensino básico);
- Nível 2 (3º ciclo do ensino básico obtido no ensino básico ou por percursos de dupla certificação);
- Nível 3 (Ensino secundário vocacionado para prosseguimento de estudos de nível superior);
- Nível 4 (Ensino secundário obtido por percurso de dupla certificação ou ensino secundário vocacionado para prosseguimento de estudos de nível superior acrescido

de estágio profissional - mínimo de 6 meses);

- Nível 5 (Qualificações de nível pós-secundário não superior com créditos para prosseguimento de estudos de nível superior);
- Nível 6 (Licenciatura);
- Nível 7 (Mestrado);
- Nível 8 (Doutoramento).

Relativamente à questão “Tem formação em que área?” foram apresentados vários cursos relacionados com a área de marketing, mas uma vez tratando-se de pequenas empresas, muitas das vezes não se verifica que a pessoa que desempenha funções de marketing, tem efetivamente estudos nessa área, assim, foi disponibilizado um leque de respostas para outras áreas, desde engenharias, área de saúde, ciências sociais, design, programação, entre outros. Foi acrescentada também uma opção de resposta “outro” para que o inquirido detalhasse a sua área de formação, caso esta não se encontrasse no leque de respostas disponibilizadas (ver anexo).

8.3.2. Parte 2 - Características do Negócio

Em seguida apresentou-se uma série de questões de caracterização da amostra quanto ao tipo de negócio/empresa. Esta parte do questionário é composta por 10 questões, elaboradas com base nas partes A e B do questionário de Overbeek (2012), ou seja, nome da empresa, função que desempenha, ano de criação da empresa, *core business*, localização da empresa (caso esta apresentasse mais que uma presença geográfica, seria apenas contabilizada a localização da sede da empresa) e tipo de empresa, ou seja, caracterização de empresa quanto ao volume de capital humano e volume de faturação. Desta forma, para responder a esta questão, foram apresentados as seguintes opções de resposta:

- Spin-off (nova empresa, de pequena dimensão e com alta tecnologia, cujo capital intelectual teve origem num laboratório de I&D, numa empresa privada ou em institutos públicos/privados de pesquisa);
- Start-up (empresas em fase de desenvolvimento, com pouco tempo de atividade, recente no mercado);
- Microempresa (menor ou igual a 10 trabalhadores e/ou volume de negócios anual ou de balanço total anual menor ou igual a 2 milhões de euros);
- Pequena Empresa (menor ou igual a 50 trabalhadores e/ou volume de negócios

anual ou de balanço total anual menor ou igual a 10 milhões de euros);

- Outro.

A construção das hipóteses de resposta foram baseadas na literatura disponível na legislação da Comissão Europeia (2006) assim como Sequeira (2013) e Racolta-Paina e Mone (2009). Por fim foi também questionado o *target* da empresa (B2B ou B2C), quantos anos é que exerce atividades na empresa, funções que desempenha e volume de vendas anual da empresa. Nesta última questão, foi criada uma escala de resposta diferente da apresentada por Overbeek (2012). Assim, a escala proposta foi:

- Menos de 10.000€;
- Entre 10.000€ a 100.000€;
- Entre 100.000€ a 500.000€;
- Entre 500.000€ a 1.000.000€;
- Mais de 1.000.000€;
- A empresa/negócio é demasiado recente para apresentar valores anuais.

A opção de resposta “A empresa/negócio é demasiado recente para apresentar valores anuais” tem como propósito o facto de empresas start-ups ou spin-offs caracterizarem-se por serem novas empresas, e que por vezes são tão recentes que não têm estimativas anuais possíveis de se apresentar (Badoc 2001, O’Shean, Allen, Chevalier e Roche, 2005).

8.3.3. Parte 3 - Funções de Marketing

Nesta parte do questionário, as questões estão direcionadas a características do departamento de marketing, nomeadamente, número de colaboradores, orçamento anual e presença nas redes sociais. Relativamente à questão “Qual o orçamento anual destinado a ações de marketing?” uma vez mais, foi adaptada a escala ao público-alvo, diferenciando-se também da escala apresentada por Overbeek (2012). Desta forma, a escala apresentada foi:

- Menos de 500€;
- 500€ a 5.000€;
- 5.000€ a 25.000€;
- 25.000€ a 100.000€;
- Mais de 100.000€;

- A empresa/negócio é demasiado recente para apresentar valores anuais.

Uma vez mais, como foi o caso da questão “volume de faturação anual” foi necessário acrescentar a opção “A empresa/negócio é demasiado recente para apresentar valores anuais” (ver anexo).

Foram apresentadas 5 afirmações, em que o inquirido teria que responder através de uma escala de Likert, entre 1 (Nada aplicável ou Discordo totalmente) a 5 (Totalmente aplicável ou Concordo totalmente). As afirmações apresentadas foram construídas com base no questionário de Overbeek (2012), sendo que foram usadas 5, ao contrario do proposto pelo autor, ou seja, 2. O motivo pelo qual foram usadas 5, deve-se ao facto de que torna mais completa a informação para o estudo que se pretende. As afirmações utilizadas foram as seguintes:

- Considero que o orçamento de marketing atualmente utilizado na minha empresa/negócio é demasiado elevado face ao meu volume de vendas.
- Considero que o orçamento de marketing atualmente utilizado na minha empresa/negócio é demasiado baixo face ao volume de vendas.
- Sinto-me responsável pelo desenvolvimento das ações de marketing na minha empresa/negócio.
- Sou mais responsável pelas ações de marketing da minha empresa/negócio comparativamente com os meus colegas de trabalho.
- Sou menos responsável pelas ações de marketing da minha empresa/negócio comparativamente com os meus colegas de trabalho.

Por fim foram apresentadas duas questões relativas às redes sociais utilizadas pela empresa inquirida. Nomeadamente quais as redes sociais em que se encontram presentes, e quantos *likes* de facebook têm na página de facebook, no momento em que o questionário foi respondido pelo inquirido.

8.3.4. Parte 4 - Propensão para o risco

Na parte “Propensão para o risco”, foi replicada na íntegra as afirmações propostas por Overbeek (2012) na “*Part C*” do seu questionário, uma vez que as afirmações utilizadas para o estudo dele adaptavam-se também para este estudo (ver anexo).

8.3.5. Parte 5 - Marketing e Inovação

Esta parte do questionário foi criada com base na proposta de Overbeek (2012), no entanto sofreu algumas alterações quanto às afirmações utilizadas. O autor apresenta 7 afirmações enquanto que foram utilizadas apenas 6, no entanto estas mesmas 6 não são todas iguais às apresentadas por Overbeek (2012). Foram utilizadas apenas as seguintes afirmações de Overbeek (2012):

- A nossa cultura faz com que seja difícil apresentar ações de marketing inovadoras.
- Tenho regras rígidas para o investimento em novos projetos, o que muitas vezes torna difícil criar novas ações de marketing diferentes e inovadoras.
- No geral, temos uma atitude de aversão ao risco para investir em novas ideias.
- Ser inovador é muito importante para este tipo de negócio.

Enquanto que as afirmações acrescentadas a esta parte do questionário, foram:

- Não tenho ideias suficientemente criativas para poder inovar nas ações de marketing.
- Os colaboradores da minha empresa/negócio não são suficientemente criativos para poder sugerir ideias inovadoras para ações de marketing.

Foi desenvolvida uma questão de resposta aberta em que o inquirido teria que descrever o que pensa sobre o retorno investido em marketing, ou seja, a questão apresentada para este propósito foi: “De que forma é que é percebido e calculado o retorno investido em ações de marketing realizadas para a vossa empresa/negócio?”

8.3.6. Parte 6 - Utilização do Marketing de Guerrilha

A última parte do questionário, destinou-se ao tema principal do estudo, ou seja, o uso do marketing de guerrilha. Desta forma foram construídas duas questões de resposta fechada e um grupo de afirmações, usando o preenchimento de uma escala de Likert como forma de resposta. No entanto, antes de o inquirido passar à fase de resposta, foi apresentado o seguinte texto, de forma a elucidar o inquirido caso este não tivesse conhecimento do que trata o marketing de guerrilha. Assim o texto apresentado foi o seguinte: “O Marketing de Guerrilha é normalmente “associado a atividades de marketing de baixo custo, às vezes irrepetíveis, que ainda pretendem alcançar um impacto “wow”

significativo.” (Oliveira e Ferreira, 2013, p.21). É uma estratégia de “marketing não convencional que pretende obter resultados a partir de recursos mínimos” (Levinson, 2007, p.23) (exemplos de ações de guerrilha são vídeos que se tornam virais na internet, e o uso de elementos físicos diferentes).

Relativamente às questões de resposta fechada, foi perguntado se o inquirido já tinha observado ou presenciado “ações de marketing de guerrilha realizadas por outras empresas” e se já tinha usado ou se anteriormente tinham usado “ferramentas de marketing de guerrilha” na sua empresa. Relativamente à parte de pontuar as afirmações com a escala de Likert, foram usadas no total 13 afirmações, ao contrário do Overbeek (2012) que usou apenas 10. No entanto com base neste autor, foram utilizadas apenas 8 afirmações:

- Gostaria de usar o marketing de guerrilha com frequência na minha empresa;
- Considero que o marketing de guerrilha não é algo complexo;
- Considero que o marketing de guerrilha é uma estratégia fácil de implementar nas ações de marketing da minha empresa;
- Considero que para utilizar este tipo de estratégia na minha empresa/negócio iria precisar de colaboração de um órgão externo;
- A maioria das pessoas aprende rapidamente a usar ferramentas existentes no marketing de guerrilha;
- Considero que o marketing de guerrilha é muito complexo para se aplicar.
- Sinto-me bastante confiante em utilizar uma estratégia de marketing de guerrilha na minha empresa/negócio;
- Preciso aprender muito sobre marketing de guerrilha antes de aplicar efetivamente na minha empresa/negócio.

Posto isto, foram acrescentadas mais 5 afirmações de elaboração própria:

- Considero que o marketing de guerrilha só cria vantagens para a minha empresa/negócio;
- Considero que o marketing de guerrilha é um risco para a minha empresa/negócio;
- Considero que o marketing de guerrilha não se enquadra no tipo de atividade que a minha empresa/negócio realiza;
- Considero que o marketing de guerrilha é uma nova forma que as empresas têm para se promoverem sem investir muito dinheiro;

- Considero que os resultados obtidos com o uso de ferramentas de marketing de guerrilha têm maior visibilidade do que uma estratégia de marketing convencional.

Por fim, a última parte do questionário permitia ao inquirido obter um exemplar do estudo depois de realizado, ou seja, “Uma vez que as suas respostas farão parte de um estudo académico, terá interesse em obter um exemplar gratuitamente quando este estiver concluído?” em que caso o inquirido seleccionasse a opção sim, na questão seguinte surgia uma caixa de texto onde o inquirido poderia indicar o seu “contacto de e-mail ou morada” para poder receber o documento final resultante da investigação.

8.4. *Análise Estatística*

Os dados resultantes da amostra utilizada para a investigação foram devidamente compilados no programa de análise estatística SPSS, mas primeiro algumas variáveis foram tratadas em documento Excel, para mais fácil manuseamento. É importante relembrar que relativamente à questão de resposta aberta “De que forma é que é percecionado e calculado o retorno investido em ações de marketing realizadas para a vossa empresa/negócio?” não foi tratada com o uso desta ferramenta. Foi analisado o conteúdo das respostas de forma criteriosa através de análise de conteúdo, onde os resultados interpretados serão discutidos no tópico discussão. Regra geral, foram utilizadas ferramentas de análise de frequência de resposta, assim como correlações nas variáveis dependentes e independentes em estudo. É importante frisar que todas as análises estatísticas foram desenvolvidas com base nos exemplos dados de Maroco (2007) e Pestana & Gageiro (2014).

Para caracterizar a amostra vai ser utilizada a análise descritiva, nomeadamente frequências, média, desvio padrão e gráficos. Para validar as hipóteses vão ser utilizadas como funções, a regressão linear simples e múltipla, bem como testes ANOVA. Na apresentação dos resultados extra utilizou-se também as funções de Qui-quadrado e Alfa de Cronbach.

8.5. *Medidas*

De seguida vai-se apresentar os fatores que serão utilizados para validar o modelo de Overbeek (2012). Cada fator foi construído com base em questões numa escala de resposta de 1 a 5. De acordo com o estudo de Overbeek (2012), efetuou-se uma análise da consistência dos itens com base no índice de Cronbach (ou alfa de Cronbach). Os

fatores em análise são: Propensão para o risco, Capacidade de inovação, e utilização do marketing de guerrilha.

8.5.1. Propensão para o risco

A propensão para o risco foi determinada com base nas 7 questões da parte 4 do questionário, nomeadamente:

- Jogo pelo seguro quando estou a desenvolver novas ideias de marketing para a minha empresa/negócio;
- Consequências negativas impedem-me de arriscar no momento de desenvolver ações de marketing;
- Prefiro pensar de forma conservadora quando estou a desenvolver ideias para uma ação de marketing;
- Prefiro evitar riscos quando estou a desenvolver campanhas ou ações de marketing;
- Sinto-me desconfortável quando tenho que tomar uma decisão com um resultado incerto;
- Tenho receio que algo inesperado possa estragar todos os meus resultados;
- Sou responsável por tomar decisões enquanto crio campanhas ou ações de marketing.

De acordo com o índice de Cronbach, verificou-se que os itens são aceitáveis ($\alpha=0,75$). Assim, o fator risco consiste na média destes 7 itens ($M=2,88$ $SD=0,697$).

8.5.2. Capacidade de inovação

A capacidade de inovação foi determinada com base nos 6 itens seguintes:

- A nossa cultura faz com que seja difícil apresentar ações de marketing inovadoras;
- Não tenho ideias suficientemente criativas para poder inovar nas ações de marketing;
- Os colaboradores da minha empresa/negócio não são suficientemente criativos para poder sugerir ideias inovadoras para ações de marketing;
- Tenho regras rígidas para o investimento em novos projetos, o que muitas vezes torna difícil criar novas ações de marketing diferentes e inovadoras;
- No geral, temos uma atitude de aversão ao risco para investir em novas ideias;

- Ser inovador é muito importante para este tipo de negócio.

Numa primeira fase calculou-se o índice de Cronbach e verificou-se que os itens são aceitáveis ($\alpha=0,649$). E de seguida determinou-se o fator inovação com a média dos 6 itens ($M=2,59$ $SD=0,677$).

8.5.3. Utilização do marketing de guerrilha

A utilização do marketing de guerrilha foi determinada com base nos seguintes 13 itens:

- Gostaria de usar o marketing de guerrilha com frequência na minha empresa;
- Considero que o marketing de guerrilha não é algo complexo;
- Considero que o marketing de guerrilha é uma estratégia fácil de implementar nas ações de marketing da minha empresa;
- Considero que para utilizar este tipo de estratégia na minha empresa/negócio iria precisar de colaboração de um órgão externo;
- A maioria das pessoas aprende rapidamente a usar ferramentas existentes no marketing de guerrilha;
- Considero que o marketing de guerrilha é muito complexo para se aplicar.
- Sinto-me bastante confiante em utilizar uma estratégia de marketing de guerrilha na minha empresa/negócio;
- Preciso aprender muito sobre marketing de guerrilha antes de aplicar efetivamente na minha empresa/negócio;
- Considero que o marketing de guerrilha só cria vantagens para a minha empresa/negócio;
- Considero que o marketing de guerrilha é um risco para a minha empresa/negócio;
- Considero que o marketing de guerrilha não se enquadra no tipo de atividade que a minha empresa/negócio atua;
- Considero que o marketing de guerrilha é uma nova forma que as empresas têm para se promoverem sem investir muito dinheiro;
- Considero que os resultados obtidos com o uso de ferramentas de marketing de guerrilha têm maior visibilidade do que uma estratégia de marketing convencional;

Efetuuou-se uma primeira análise da consistência aos itens (com o software SPSS) e verificou-se que os itens não são aceitáveis ($\alpha=0,569$). Desta forma eliminou-se o item

número 11 (sugerido pelo software SPSS) e assim calculou-se o índice de Cronbach e verificou-se que os 12 itens são aceitáveis ($\alpha=0,602$). Com base nos 12 itens construiu-se o fator utilização com a média dos itens ($M=3,12$, $SD=0,449$).

8.6. Duração do estudo

A plataforma de *survey* onde foi desenvolvido o questionário e colocado online para os inquiridos poderem responder, esteve ativo desde o dia 23 de março de 2015 até ao dia 14 de abril do mesmo ano. Durante este período, foram inquiridas uma série de empresas (cerca de 400 no total), no entanto, apenas 248 acederam ao questionário na plataforma, sendo que dessas, apenas 140 responderam até ao fim com êxito, tornando-se assim este o tamanho da amostra. Relativamente ao tempo de resposta de cada inquirido, pode-se verificar que o tempo médio de respostas é de 14 minutos essencialmente, sendo que, tem um desvio padrão de 5 minutos e 20 segundos. Quanto à dispersão dos dados, verifica-se que o inquirido que demorou menos tempo a responder, demorou apenas 8 minutos, enquanto que o inquirido que demorou mais tempo, rondou os 35 minutos.

III. RESULTADOS

9. Resultados obtidos

9.1. Caracterização dos Inquiridos

Na tabela 5, apresentada de seguida, caracterizam-se os inquiridos da amostra, quanto ao Género, Habilitações Académicas e Área de especialização/formação.

Tabela 5 - Estatísticas descritivas quanto ao Género, Habilitações Académicas e Área de especialização/formação (Adaptado de Almeida & Au-Yong-Oliveira, 2015)

		N	%
GÉNERO	Feminino	66	47,1
	Masculino	74	52,9
HABILITAÇÕES ACADÉMICAS	2º ciclo do ensino básico	1	0,7
	3º ciclo do ensino básico	1	0,7
	Ensino secundário Nível 3	7	5,0
	Ensino secundário Nível 4	3	2,1
	Pré-secundário	6	4,3
	Licenciatura	74	52,9
	Mestrado	47	33,6
	Doutoramento	1	0,7
ÁREA DE ESPECIALIZAÇÃO E FORMAÇÃO	Administração	3	2,1
	Agrária	2	1,4
	Arquitetura	3	2,1
	Biologia	3	2,1
	Ciências Farmacêuticas	2	1,4
	Comunicação	11	7,9
	Comunicação, Marketing e Recursos Humanos	1	0,7
	Design	22	15,7
	Direito	3	2,1
	Economia	1	0,7
	Educação	1	0,7
	Enfermagem	1	0,7
	Engenharia	5	3,6
	Engenharia Alimentar	3	2,1
	Engenharia Computadores e Telemática	1	0,7
	Engenharia Informática	1	0,7
	Engenharia Química	1	0,7
	Gestão	15	10,7
	Hotelaria	2	1,4
	Ilustração	1	0,7
	Informática e Gestão	1	0,7
	Línguas	1	0,7
	Marketing	26	18,6
	Marketing e Publicidade	1	0,7
	Medicina	1	0,7
	Multimédia	1	0,7
	Música	2	1,4

Não tenho especialização	4	2,9
Outro	2	1,4
Programação	4	2,9
Relações Internacionais	1	0,7
Tecnologias de Informação e Comunicação	11	7,9
Turismo	3	2,1

Caracterizando os inquiridos, com base nas grandezas apresentadas na tabela 5, quanto ao género, foram inquiridos 74 pessoas do sexo masculino (52,9%) enquanto que do sexo feminino foram apenas entrevistados 66 (47,1%) pessoas. Relativamente às habilitações académicas, pode-se observar que mais de metade da amostra (52,9%) possuem o grau de licenciado, seguindo de 33,6% dos inquiridos possuem o grau de mestre. Relativamente à especialização da formação dos inquiridos, pode-se observar que as especializações que se destacam da amostra, por ordem decrescente, são: Marketing (n=26, ou seja, 18,6%); Design (n=22, ou seja, 15,7%); Gestão (n=15, ou seja, 10,7%) e por fim, Comunicação e Tecnologias de Informação e Comunicação (n=11, ou seja, 15,8% da amostra).

Relativamente à idade dos inquiridos está compreendida entre 21 e 57 anos, sendo que em termos de valor médio, verifica-se que a amostra apresenta um valor médio de idade de 31 anos aproximadamente (SD=7,332).

9.2. Caracterização das Empresas

Classificando as empresas que se encontram na amostra, quanto à sua localização (sede da empresa), resulta uma distribuição que se pode observar na figura 7. A área setorial, o *target* da empresa, e o tipo de empresa podem ver-se na tabela 6.

Relativamente à figura 7, pode-se observar a distribuição das empresas inquiridas pelo território português, sendo que se destacam 3 cidades com maior número de respondentes. Assim, Aveiro e Lisboa têm a mesma representação na amostra (representado a verde escuro na figura: 35-40 respostas de empresas), sendo que cada cidade em separado representa 27,9% do total, ou seja, faz um total de 78 empresas só nestas duas cidades. Relativamente à cidade do Porto, esta tem também uma presença relevante, pois representa 25% do total da amostra, ou seja, um total de 35 empresas. Bragança e Guarda representam a minoria, sendo que cada cidade tem apenas uma empresa representada na amostra.

Pode-se observar que a presença das empresas na amostra são maioritariamente localizadas no litoral norte e centro. As zonas assinaladas a cor castanha escura são as cidades em que não existe representação na amostra.

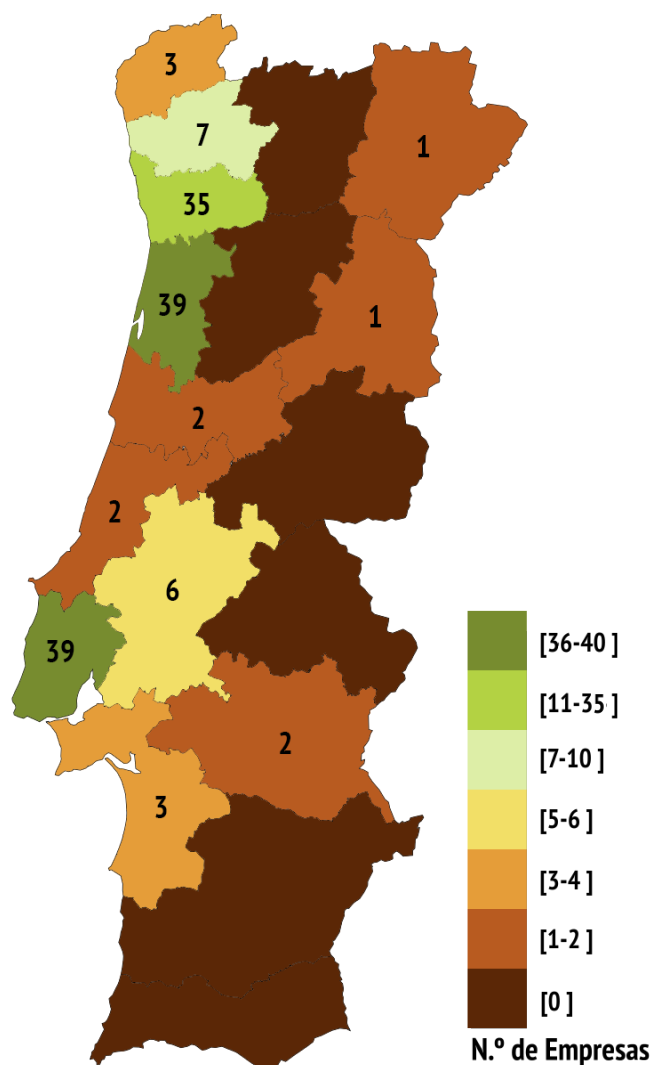


Figura 7 - Distribuição geográfica da amostra (empresas inquiridas neste estudo) por distritos (elaboração própria)

Quanto à área setorial da empresa, foram agrupadas por categorias, para ser de compreensão mais fácil a análise da dispersão dos dados. Assim, através desta métrica, pode-se observar que o setor com presença maioritária é o da “Roupa e/ou acessórios de moda”, em que 26 empresas, ou seja o equivalente a 18,6% do total da amostra, está assim representado. No entanto, no setor do “*Hardware, Software ou Apps*”, existe uma presença de 17,9% do total da amostra, ou seja, 25 empresas. Quanto ao setor da “Publicidade, *Branding*, Design e Comunicação” existem 24 empresas representadas, o que equivale a 17,1%. Por fim, também com bastante relevância, destaca-se o setor das

“Bebidas”, onde estão representadas 13 empresas, sendo estas o equivalente a 9,3% da amostra total representada neste estudo (Almeida & Au-Yong-Oliveira, 2015).

Tabela 6 - Estatísticas descritivas quanto à área setorial, tipologia de empresa e *target* (Almeida & Au-Yong-Oliveira, 2015)

		N	%
ÁREA SETORIAL	Agência de Moda	1	0,7
	Arquitetura, Construção, Ferramentas	3	2,1
	Artigos de Desporto	2	1,4
	Bebidas	13	9,3
	Brinquedos e <i>Gifts</i>	2	1,4
	Decoração e Lar	7	5,0
	Eletrodomésticos	1	0,7
	Gestão/Consultoria/Formação	8	5,7
	<i>Hardware, Software</i> ou <i>Apps</i>	25	17,9
	Hotelaria e/ou Alojamento	6	4,3
	Lazer, Arte e Entretenimento	3	2,1
	Produtos Alimentares	9	6,4
	Produtos Biológicos	2	1,4
	Publicidade/ <i>Branding</i> /Design/Comunicação	24	17,1
	Roupa e/ou Acessórios de Moda	26	18,6
	Saúde e bem estar	8	5,7
TIPOLOGIA DE EMPRESA	Microempresa (menor ou igual a 10 trabalhadores e/ou volume de negócios anual ou de balanço total anual menor ou igual a 2 milhões de euros)	61	43,6
	Outro	8	5,7
	Pequena Empresa (menor ou igual a 50 trabalhadores e/ou volume de negócios anual ou de balanço total anual menor ou igual a 10 milhões de euros)	15	10,7
	Spin-off (nova empresa, de pequena dimensão e com alta tecnologia, cujo capital intelectual teve origem num laboratório de I&D, numa empresa privada ou em institutos públicos/privados de pesquisa)	7	5,0
	Start-up	49	35,0
TARGET	Ambos, porém com mais foco a consumidores finais (B2C)	43	30,7
	Ambos, porém com mais foco a empresas e/ou revendedores (B2B)	36	25,7
	Consumidores finais (B2C)	31	22,1
	Empresas e/ou revendedores (B2B)	30	21,4

Relativamente à tipologia da empresa, com base na opção de resposta apresentada no questionário, verifica-se que existe uma forte presença de microempresas (n=61, 35%), start-ups (n=49, 35%), pequenas empresas (n=15, 10,7%) e spin-offs (n=7, 5%). Relativamente à opção Outro, obteve 5,7% das respostas, ou seja, 8 empresas que não se enquadram na escala apresentada. Estas empresas caracterizam-se por ser grandes

empresas (mais que 250 trabalhadores), negócios familiares e associações sem fins lucrativos (de acordo com a questão 9 da parte 2 no inquérito).

Por fim, relativamente ao *target* da amostra, foram apresentadas 4 opções de resposta no questionário, ou seja, empresas B2B (*business-to-business*), B2C (*business-to-consumer*), ou “ambas com mais foco em B2C” ou “ambas mas com mais foco em B2B”, em que 22,1% (n=31) indicou que se caracterizam como sendo empresa em que atua no setor B2C, ou seja, dirigido a consumidores finais, enquanto que no setor B2B existe uma presença de 21,4% (n=30). No entanto, o resto da amostra, 56,4% (n=79) mostra claramente que tem presença nos dois setores. Porém, dos 56,4% da amostra apenas 30,7% tem mais foco no setor B2C enquanto que o restante tem mais foco no setor B2B. Pode-se interpretar que as empresas inquiridas não têm grande perfil para investir em apenas um *target*, ou seja, tendencialmente as empresas têm por estratégia atuar em ambos os *targets* (Almeida & Au-Yong-Oliveira, 2015).

9.3. O tipo de empresa influencia o uso do marketing de guerrilha

Relativamente às hipóteses desenvolvidas referentes ao tipo da empresa, foram desenvolvidas três hipóteses:

H1.1: Uma start-up influencia positivamente o uso do marketing de guerrilha;

H1.2: Uma microempresa influencia positivamente o uso do marketing de guerrilha;

H1.3: Uma pequena empresa influencia positivamente o uso do marketing de guerrilha;

Pretende-se verificar se o uso do marketing de guerrilha depende do tipo de empresa, por exemplo, se uma start-up tem mais propensão para o uso do marketing de guerrilha do que as restantes tipo de empresas da amostra. A tabela seguinte apresenta as estatísticas descritivas e o resultado do teste ANOVA.

Tabela 7 - Estatísticas descritivas e resultado do teste ANOVA do uso do marketing de guerrilha segundo o tipo de empresa (elaboração própria)

TIPO DE EMPRESA	N	MÉDIA	DESVIO PADRÃO	F	P-VALUE
Start-up	49	3,21	0,402	1,445	0,235
Microempresa	61	3,08	0,514		
Pequena Empresa	15	3,04	0,370		

Com base nas estatísticas descritivas apresentadas na tabela 7, verificou-se que a

frequência de respostas com mais destaque são as microempresas (n=61), no entanto, verificando a média, observa-se que as start-ups têm um valor médio superior às restantes tipologias de empresas (M=3,21). Neste caso, tratando-se de médias com amostras de tamanhos diferentes é necessário realizar-se um teste de médias para ver qual o tipo de empresa que tem mais propensão para o uso de marketing de guerrilha.

Tabela 8 - T-test da igualdade de Médias do tipo de empresa com intervalo de confiança de 95% (elaboração própria)

	F	P-VALUE	t	df	Sig. (2-tailed)	Diferença de médias	95% de Confiança	
							Inferior	Superior
assumida	1,733	0,191	1,471	108	0,144	0,131	-0,045	0,309
não assumida			1,511	107,937	0,134	0,131	-0,041	0,305

Realizou-se um teste de médias nos tipos de empresas “start-ups e microempresas” e verificou-se que não existem diferenças estatisticamente significativas entre os tipos de empresas usadas em estudo (utilizando um intervalo de confiança de 95%).

9.4. O orçamento de marketing influencia o uso do marketing de guerrilha

Relativamente à hipótese desenvolvida referente ao orçamento de marketing, foi desenvolvida uma hipótese:

H2: Um orçamento de marketing reduzido influencia positivamente o uso do marketing de guerrilha;

Pretende-se verificar se o orçamento de marketing influencia o uso do marketing de guerrilha. Primeiro vai-se verificar se existem diferenças estatisticamente significativas entre os orçamentos de marketing nas empresas e relacionado com o uso do marketing de guerrilha, através de um teste ANOVA.

Tabela 9 - Estatísticas descritivas e resultado do teste ANOVA do uso do marketing de guerrilha segundo o orçamento de marketing (elaboração própria)

ORÇAMENTO DE MARKETING	N	MÉDIA	DESVIO PADRÃO	F	P-VALUE
Menos de 500€	31	3,15	0,465	0,445	0,721
500€ a 5.000€	30	3,17	0,327		
Mais de 5.000€	43	3,12	0,495		
Não apresenta valores	36	3,05	0,475		

Não existem diferenças estatisticamente significativas entre os orçamentos de marketing nas empresas. Desta forma, segundo os dados, conclui-se que o orçamento de marketing das empresas não influencia o uso de marketing de guerrilha, no entanto, observa-se que o intervalo de orçamentos de marketing com mais expressão é o de “500€ a 5.000€” ($M=3,17$).

9.5. A propensão para o risco influencia o uso do marketing de guerrilha

Relativamente à hipótese desenvolvida referente ao fator propensão para o risco, foi desenvolvida uma hipótese:

H3: Quanto mais o gestor de marketing estiver disposto a arriscar, maior será a apetência para usar o marketing de guerrilha;

Para verificar se a propensão para o risco influencia positivamente o uso do marketing de guerrilha, efetuou-se uma análise de regressão linear simples com o fator risco como variável independente e o fator utilização como variável dependente.

Tabela 10 - Estatística descritiva e resultados da Regressão do uso do marketing de guerrilha segundo a propensão para o risco por parte do gestor de marketing (elaboração própria)

MODELO	SOMA DOS QUADRADOS	DF	MÉDIA	F	P-VALUE
Regressão	0,353	1	0,353	1,746	0,189 ^b
Residual	27,685	137	0,202		
Total	28,038	138			

Variável dependente: Utilização do Marketing de Guerrilha

^b Predictors: (Constante), Risco

Verificou-se que o modelo não é significativo ($R^2=0,013$; $F=1,746$; $p\text{-value}=0,189$), apenas 0,5% da variabilidade total é explicada pela variável independente.

9.6. A inovação influencia o uso do marketing de guerrilha

Relativamente à hipótese desenvolvida referente ao fator inovação, foi desenvolvida uma hipótese:

H4: A inovação influencia positivamente o uso do marketing de guerrilha;

Pretende-se verificar se a capacidade de inovação influencia positivamente o uso do marketing de guerrilha. Neste sentido, efetuou-se uma análise de regressão linear simples com o fator inovação como variável independente e o fator utilização como variável dependente.

Tabela 11 - Estatística descritiva e resultados do coeficiente do uso do marketing de guerrilha segundo a propensão para o risco por parte do gestor de marketing (elaboração própria)

MODELO	UNSTANDARDIZED COEFFICIENTES		STANDARDIZED COEFFICIENTS	T	P-VALUE
	B	Std. Error	Beta		
(Constante)	2,908	0,163		17,855	0,000
Risco	0,073	0,055	0,112	1,321	0,189

Variável dependente: Utilização do Marketing de Guerrilha

A capacidade de inovação explicou 6,8% da variabilidade total ($R^2=0,075$, $F=11,139$, $p\text{-value}=0,001$) e ($\beta=0,273$; $t=3,337$; $p\text{-value}=0,001$).

Tabela 12 - Estatística descritiva e resultados da Regressão da influência da inovação sobre o uso do uso do marketing de guerrilha (elaboração própria)

MODELO	SOMA DOS QUADRADOS	DF	MÉDIA	F	P-VALUE
Regressão	2,097	1	2,097	11,139	0,001 ^b
Residual	25,987	138	0,188		
Total	28,084	139			

Variável dependente: Utilização do Marketing de Guerrilha

^b Predictors: (Constante), Inovação

Existe uma correlação entre a inovação e o uso do marketing de guerrilha. Isto significa que quanto maior a vontade de inovar maior será o uso do marketing de guerrilha.

A variável capacidade de inovação é considerada como uma variável moderadora, como se pode verificar pela figura 6 do modelo concetual. Neste sentido foi necessário criar a variável moderadora capacidade de inovação*propensão pelo risco.

Efetuuou-se uma análise de regressão múltipla com o fator inovação, fator risco e variável moderadora como variáveis independentes e o fator utilização como variável dependente.

Tabela 13 - Estatística descritiva e resultados da Regressão do uso do uso do marketing de guerrilha segundo a inovação, risco enquanto variável moderadora (elaboração própria)

MODELO	SOMA DOS QUADRADOS	DF	MÉDIA	F	P-VALUE
Regressão	2,472	3	0,824	4,350	0,006 ^b
Residual	25,566	135	0,189		
Total	28,038	138			

Variável dependente: Utilização do Marketing de Guerrilha

^b Predictors: (Constante), Inovação, Risco, Variável Moderadora

Os resultados mostram que 6,8% da variabilidade total é explicada pelas variáveis independentes ($R^2=0,088$; $F=4,350$; $p\text{-value}=0,006$) e o modelo é significativo (tabela 13).

Tabela 14 - Estatística descritiva e resultados do coeficiente do uso do marketing de guerrilha segundo a inovação, risco enquanto variável moderadora (elaboração própria)

MODELO	UNSTANDARDIZED COEFFICIENTS		STANDARDIZED COEFFICIENTS	T	P-VALUE
	B	Std. Error	Beta		
(Constante)	3,420	0,552	-	6,198	0,000
Variável Moderadora	0,095	0,068	0,725	1,403	0,163
Risco	-0,271	0,187	-0,419	-1,451	0,149
Inovação	-0,099	0,218	-0,149	-0,455	0,650

Variável dependente: Utilização do Marketing de Guerrilha

Assim verificaram-se as seguintes condições (tabela 14):

- Há uma correlação para a variável risco, mas a relação não é significativa entre a vontade de assumir riscos e a utilização do marketing de guerrilha ($\beta=-0,419$; $t=-1,451$; $p\text{-value}=0,149$).
- Há uma correlação para a variável inovação mas a relação não é significativa entre a vontade de inovar e a utilização do marketing de guerrilha ($\beta=-0,149$; $t=-0,455$; $p\text{-value}=0,650$).
- Há uma correlação positiva para a variável moderadora mas a relação não é significativa ($\beta=0,725$; $t=1,403$; $p\text{-value}=0,163$).

9.7. A formação académica do gestor de marketing influencia o uso do marketing de guerrilha

Relativamente à hipótese desenvolvida referente ao fator escolaridade, foi desenvolvida uma hipótese:

H5: A escolaridade do “gestor de marketing” influencia o uso do marketing de guerrilha;

Primeiro vai-se verificar se existem diferenças estatisticamente significativas segundo o nível de escolaridade do “gestor de marketing”, através de um teste ANOVA. Visto que os inquiridos que responderam “Nível 1, 2, 3, 4, e 5” assim como o “Nível 8” serem muito reduzidos, agruparam-se estes respondentes em novas categorias, conforme pode ser observado na tabela 15, de forma a permitir ser possível calcular o desvio padrão.

Tabela 15 - Estatísticas descritivas e resultados do teste ANOVA do uso do marketing de guerrilha segundo o nível de escolaridade (elaboração própria)

NÍVEL	N	MÉDIA	DESVIO PADRÃO	NÍVEL	N	MÉDIA	DESVIO PADRÃO	F	P-VALUE
Nível 1	1	3,25	---	Níveis 1, 2, 3, 4 e 5	18	3,22	0,393	1,116	0,330
Nível 2	1	2,58	---	Nível 6	74	3,07	0,495		
Nível 3	7	3,35	0,335	Níveis 7 e 8	48	3,16	0,389		
Nível 4	3	3,14	0,428						
Nível 5	6	3,21	0,459						
Nível 6	74	3,07	0,495						
Nível 7	47	3,16	0,392						
Nível 8	1	3,33	---						

Não existem diferenças estatisticamente significativas entre os níveis de escolaridade. Segundo os valores apresentados na 15, verifica-se que o nível de escolaridade do gestor de marketing das empresas não influencia o uso de marketing de guerrilha, porém, observa-se que o intervalo com os níveis 1,2,3,4 e 5 (não inclui frequência do ensino superior) têm uma média maior ($M=3,22$), enquanto que o nível 6 (Licenciatura) possui uma representação na amostra maior, conforme já se verificou anteriormente (tabela 5).

9.8. A idade do gestor de marketing influencia o uso do marketing de guerrilha

Relativamente à hipótese desenvolvida referente ao fator idade, foi desenvolvida uma hipótese:

H6: A idade do “gestor de marketing” influencia o uso do marketing de guerrilha;

Pretende-se verificar se a idade do “gestor de marketing” influencia o uso do marketing de guerrilha. Para isso efetuou-se uma análise de regressão linear simples com a variável idade como variável independente e o fator utilização como variável dependente.

Tabela 16 - Estatísticas descritivas e resultado da Regressão do uso do marketing de guerrilha segundo a idade do gestor de marketing (elaboração própria)

MODELO	SOMA DOS QUADRADOS	DF	MÉDIA	F	P-VALUE
Regressão	0,683	1	0,683	3,437	0,066 ^b
Residual	27,402	138	0,199		
Total	28,084	139			

Variável dependente: Utilização do Marketing de Guerrilha

^b Predictors: (Constante): Idade do gestor de marketing

Segundo os outputs presentes na tabela 16, verificou-se que o modelo não é significativo ($F=3,437$; $p\text{-value}=0,066$).

9.9. O número de colaboradores na equipa de marketing

Relativamente à hipótese desenvolvida referente ao número de colaboradores, foi desenvolvida uma hipótese:

H7: O número de colaboradores influencia o uso do marketing de guerrilha;

Efetuuou-se uma análise de regressão linear simples com a variável número de colaboradores como variável independente e o fator utilização como variável dependente, para verificar assim se o número de colaboradores influencia o uso do marketing de guerrilha.

Verificou-se que o número de colaboradores no departamento de marketing também não influencia o uso do marketing de guerrilha, visto que o modelo não é significativo ($F=0,239$; $p\text{-value}=0,625$).

Tabela 17 - Estatística descritiva e resultados da Regressão do uso do marketing de guerrilha segundo o tamanho da equipa de marketing (elaboração própria)

MODELO	SOMA DOS QUADRADOS	DF	MÉDIA	F	P-VALUE
Regressão	0,049	1	0,049	0,239	0,625 ^b
Residual	28,036	138	0,203		
Total	28,084	139			

a. Variável dependente: Utilização do Marketing de Guerrilha

b. Predictors: (Constant), Quantos colaboradores estão responsáveis pelo departamento de marketing ou funções equivalentes.

10. Resultados adicionais

Visto que para além das hipóteses apresentadas para o estudo, independentemente do seu resultado obtido, verificou-se que o questionário tinha potencial para fazer outras análises, foi o que se fez de forma a caracterizar não só a amostra mas também o comportamento da mesma. Desta forma serão expostos de seguida alguns resultados considerados relevantes, no entanto, sem terem relação direta com as hipóteses apresentadas no capítulo resultados.

10.1. Função do inquirido

De seguida pretende-se verificar se a função do inquirido não é independente da idade, em termos de contagem. A maioria dos respondentes são sócios (n=53, 37,9%) e proprietários (n=48, 34,3%) das empresas, como se pode verificar pela tabela seguinte. Agruparam-se as funções CEO, Co-Founder, Proprietário e sócio em um grupo intitulado de Empreendedores.

Tabela 18 - Frequências da função dos inquiridos (elaboração própria)

		N	%
EMPREENDEDORES	CEO	1	0,7
	Co-Founder	1	0,7
	Proprietário	48	34,3
	Sócio	53	37,9
COLABORADOR		37	26,4
TOTAL		140	100,0

Relativamente à tabela seguinte, apresenta-se o cruzamento da função do inquirido com a sua idade, em que as idades foram agrupadas por uma escala 21-30; 31-40 e maiores que 41 anos de idade.

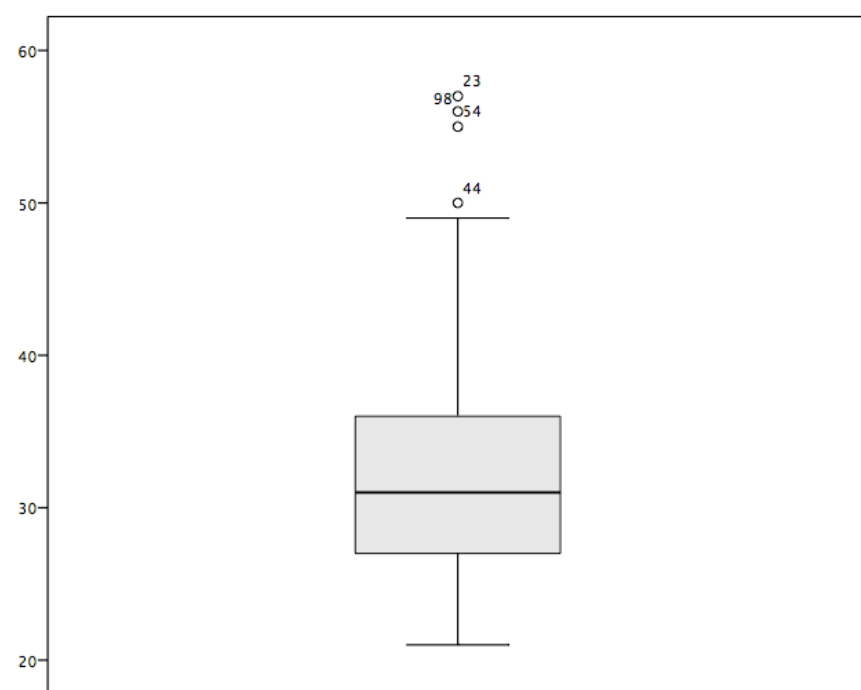
Tabela 19 - Frequência das idades segundo as funções dos inquiridos (elaboração própria)

		IDADES			TOTAL	QUI- QUADRADO P-VALUE
		21-30	31-40	>41		
FUNÇÃO	Empreendedores	43	44	16	103	0,041
	Colaboradores	24	11	2	37	
	TOTAL	67	55	18	140	

De acordo com a tabela anterior verificou-se que a maioria dos inquiridos (n=67) são jovens (menos que 31 anos de idade), por outro lado, a maioria são empreendedores (n=103). Com base no teste do qui-quadrado, verificou-se que a função dos inquiridos depende da idade, conforme apresentado na tabela 19.

Quanto à dispersão das idades, verifica-se que na caixa de bigodes (representada no gráfico 2) que um dos bigodes prolonga-se para baixo de Q1, até à observação mínima não *outlier* (21 anos de idade) e o outro bigode prolonga-se para cima de Q3 até à observação máxima não *outlier* (49 anos de idade). As observações situadas para além dos bigodes são os 4 *outliers* moderados, assinalados na bola arredondada, que indica os inquiridos com idades entre os 50 e 60 anos. Não se verifica *outliers* severos na amostra.

Gráfico 2 - Caixa de bigodes da variável Idade (elaboração própria)



10.2. Target da empresa

10.2.1. Quanto ao volume de vendas

Pretende-se verificar se o volume de vendas depende do *target* da empresa. A tabela seguinte apresenta o cruzamento do volume de vendas com o *target* da empresa.

Tabela 20 - Frequência do *target* segundo o volume de vendas (elaboração própria)

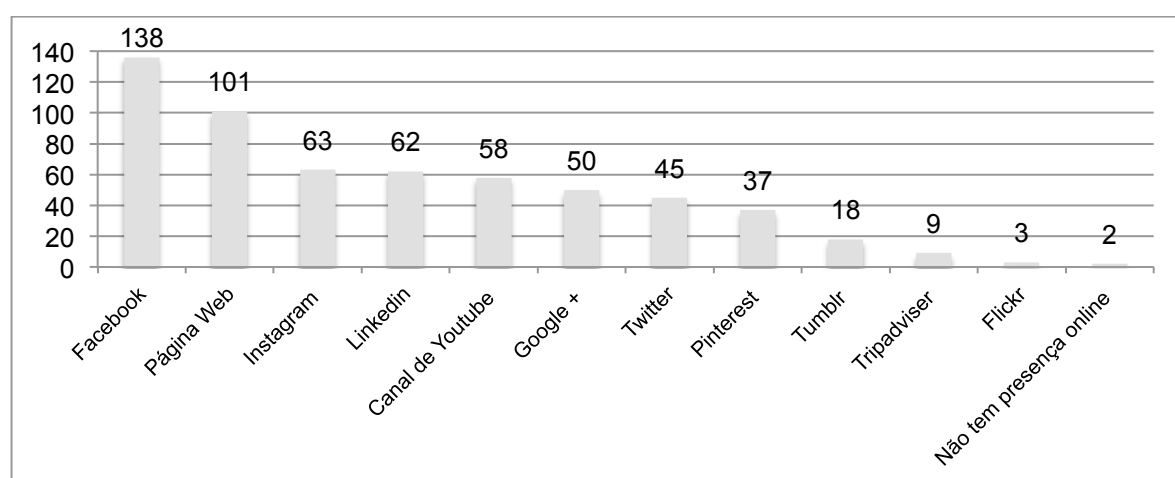
		TARGET DA EMPRESA				TOTAL
		Ambos, mais B2C	Ambos, mais B2B	B2C	B2B	
VOLUME DE VENDAS ANUAL DA EMPRESA	A empresa/negócio é demasiado recente para apresentar valores anuais	7	9	7	0	23
	Entre 10.000€ a 100.000€	14	8	6	7	35
	Entre 100.000€ a 500.000€	5	8	5	4	22
	Entre 500.000€ a 1.000.000€	2	1	1	5	9
	Mais de 1.000.000€.	2	2	2	8	14
	Menos de 10.000€	13	8	10	6	37
TOTAL		43	36	31	30	140
QUI-QUADRADO (P-VALUE)		0,018				

A maioria das empresas têm um volume de vendas inferior a 10.000€ (n=37) e entre 10.000€ a 100.000€ (n=35). O *target* da empresa é maioritariamente “Ambos, porém com mais foco a consumidores finais B2C”. Com base no teste qui-quadrado verifica-se que o volume de vendas anual depende do *target* (mercado-alvo) da empresa.

10.2.2. Presença online

Segundo a amostra apresentada, pode-se verificar que, consoante os valores obtidos no gráfico seguinte, em que este mostra que a totalidade das empresas têm presença na *web*. Esta presença é feita, maioritariamente, através da rede social facebook e a página *web* da empresa.

Gráfico 3 - Presença online da amostra inquirida (elaboração própria)



10.2.3. Quanto à presença no Facebook

Uma vez que no gráfico apresentado acima se revela uma total presença na rede social facebook, de seguida pretende-se então verificar qual a área setorial, tipologia de empresa e *target* (mercado-alvo) existentes na amostra que têm maior número de seguidores na rede social facebook. Desta forma apresenta-se de seguida as seguintes tabelas (tabela 21, 22 e 23).

Tabela 21 - Estatística descritiva da área setorial segundo o número de *likes* no facebook (elaboração própria)

ÁREA SETORIAL	N	MÉDIA	MIN.	MAX.
Agência de Moda	1	27.000	27.000	27.000
Arquitetura, Construção ou Ferramentas	3	4.212	117	11.879
Artigos de Desporto	2	1.135	850	1.420
Bebidas	13	3.704	382	13.000
Brinquedos e <i>Gifts</i>	2	34.390	12.000	56.779
Decoração e Lar	7	3.933	850	7.600
Eletrodomésticos	1	100	100	100
Gestão/Consultoria/Formação	8	4.131	83	14.633
<i>Hardware, Software</i> ou <i>Apps</i>	25	5.112	2	16.500
Hotelaria e/ou Alojamento	6	7.661	1.500	26.864
Lazer, Arte ou Entretenimento	3	11.855	6.100	22.500
Produtos Alimentares	9	6.239	300	20.000
Produtos Biológicos	2	2.846	2.182	3.510
Publicidade/ <i>Branding/Design/Comunicação</i>	24	3.381	450	17.000
Roupa e/ou Acessórios de Moda	26	12.224	580	69.000
Saúde e bem estar	8	13.000	1.150	80.000
TOTAL	140			

Interpretando os resultados obtidos na tabela 21, verifica-se que dentro das categorias criadas para identificar cada empresa inquirida da amostra, que, conforme também já observado na tabela 6, a área setorial com mais inquiridos representados na amostra é a categoria “Roupa e/ou Acessórios de Moda” (N=26). No entanto relativamente ao fator em análise, verifica-se o seguinte: em média a área setorial com mais *likes* no facebook é a do setor dos “Brinquedos e Gifts” (M=34.390) enquanto que o setor com menos expressão nas redes sociais é o setor dos “Eletrodomésticos” (M=100). Em termos de valores mínimos, o setor “*Hardware, Software* ou *Apps*” destaca-se com uma empresa com apenas 2 *likes* na página de facebook. Em termos de valores máximos, verifica-se que o setor “Saúde e bem estar” tem uma empresa com o total de 80.000 seguidores na página de facebook da marca/empresa.

Tabela 22 - Estatística descritiva da tipologia da empresa segundo o número de *likes* no facebook (elaboração própria)

TIPOLOGIA DA EMPRESA	N	MÉDIA	MIN.	MAX.
Microempresa	61	5.738	83	43.000
Pequena Empresa	15	3.097	117	69.000
Spin-off	7	3.558	580	13.000
Start-up	49	6.146	2	56.779
Outro	8	14.383	1.006	80.000
TOTAL	140			

Interpretando os resultados obtidos na tabela 22, pode-se constatar que quanto à tipologia de empresa, as empresas consideradas como “Outros” representam um valor médio superior face às restantes ($M=14.383$), o que mostra que o tamanho da empresa pode influenciar o número de seguidores na rede social Facebook. No entanto, excluindo esta variável, verifica-se que as “Start-ups” têm um valor médio maior de seguidores no facebook ($M=6.146$) enquanto que as “Pequenas Empresas” possuem um valor médio inferior ($M=3.097$). Em termos de valores mínimos, as “Start-ups” destacam-se com uma empresa com apenas 2 seguidores, enquanto que em termos de valores máximos, a categoria “Outros” destaca-se tendo uma empresa com 80.000 seguidores.

Tabela 23 - Estatística descritiva do *target* da empresa segundo o número de *likes* no facebook (elaboração própria)

TARGET DA EMPRESA	N	MÉDIA	MIN.	MAX.
Consumidores finais (B2C)	31	8.293	100	69.000
Empresas e/ou revendedores (B2B)	30	2.919	259	20.000
Ambos, porém com mais foco a consumidores finais (B2C)	43	10.212	300	80.000
Ambos, porém com mais foco a empresas e/ou revendedores (B2B)	36	5.452	122	41.000
TOTAL	140			

As empresas com foco em “Ambos os setores mas maioritariamente no consumidor final (B2C)” apresentam, em média, um maior número de seguidores no Facebook, enquanto que o *target* das empresas e/ou revendedores (B2B) têm, em média, um menor número de *likes* no Facebook (o que seria de esperar, uma vez que o mercado-alvo B2B é mais pequeno do que o referente ao número de consumidores no mercado).

10.2.4. Retorno investido em marketing

Por fim, a questão de resposta aberta “De que forma é que percecionam e calculam o retorno investido em ações de Marketing da sua empresa?” foram verificadas a frequência de palavras no conteúdo de cada resposta, através do software Nvivo. Desta forma, foi possível apresentar os seguintes resultados, na tabela 22. Apresentando apenas as palavras mais relevantes, excluindo assim todas as palavras de ligação frásica (por exemplo: de, da, a, e) pode-se observar que existe uma frequência de respostas com o uso das palavras “Vendas, Marketing, Volume, Notoriedade”. Verifica-se também que o uso da palavra “Não” apresenta uma grande frequência de utilização. Poderá esta frequência estar ligada ao total de inquiridos que responderam que “não calculam ou não têm perceção do retorno do investimento em marketing”, então poderá afirmar-se que do total da amostra, aproximadamente 15% (n=21) não têm conhecimento de como calcular o retorno investido em marketing (ver tabela 22) (Nota importante: a percentagem apresentada na tabela 24 refere-se à frequência da palavra em questão de acordo com o total de palavras utilizadas como resposta entre todos os inquiridos).

Tabela 24 - Frequência do uso de palavras na resposta Retorno Investido em Marketing (elaboração própria)

PALAVRA	N	%
Vendas	32	1,99
Marketing	22	1,36
Não	21	1,30
Volume	15	0,93
<i>Likes</i>	12	0,74
Notoriedade	8	0,50
Campanhas	9	0,31

IV. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

11. Discussão dos resultados e conclusões

Ao longo desta dissertação foram abordados temas que permitissem sustentar determinados conteúdos transversais ao estudo realizado. Desta forma, houve necessidade de desenvolver teoria, que suportasse vários conceitos que foram apresentados no início desta dissertação:

- O que são start-ups, spin-offs, e PMEs?
- O que é marketing de guerrilha?
- O marketing de guerrilha é uma boa solução para as PMEs em Portugal?
- As ferramentas alternativas impulsionam com maior sucesso uma marca?
- As pequenas empresas são as principais clientes das técnicas de marketing de guerrilha?
- O impacto de uma iniciativa de guerrilha é forte e positivo?
- O marketing de guerrilha é vantajoso?
- O marketing de guerrilha pode tornar-se um problema?
- As marcas que recorrem ao marketing de guerrilha repetem a utilização?
- Como é que os profissionais de marketing referem-se ao conceito de marketing de guerrilha?
- Estão dispostos e capazes a usá-lo?
- O capital humano de uma organização influencia o uso do marketing de guerrilha?

Foi possível responder a estas questões através de uma pesquisa aprofundada, através de várias fontes, tais como livros, literatura cinzenta (por exemplo, dissertações e teses em ambiente académico), e em particular artigos publicados em algumas das mais prestigiadas revistas da área (ver capítulo referências).

Desta forma verificou-se que uma spin-off é uma empresa que provém de uma investigação ou de um grupo de investigadores (O'Shean, Allen, Chevalier & Roche, 2005), em que se verificam algumas vantagens. Nomeadamente, poderá haver a possibilidade de a nova empresa utilizar ativos da empresa mãe, que numa fase inicial torna-se crucial para o desenvolvimento da mesma, assim como uma empresa que surge de um projeto interno, à partida correrá menos riscos de insucesso comparativamente com as start-ups ou PMEs (Sequeira, 2013). Consideram-se start-ups, todas as empresas que tenham iniciado atividades até ao máximo de 6 anos antes desta pesquisa (Kalakota & Robinson 2001).

Quanto ao marketing de guerrilha, verificou-se então que é uma abordagem cada vez

mais procurada (Levinson 2007). Solucionando vários paradigmas existentes atualmente no mercado, o marketing de guerrilha tem mostrado ser capaz de atuar em várias vertentes, não só a nível de posicionamento da marca, mas também como um fator competitivo no momento de atingir novos clientes e mantê-los (Adeniyi et al., 2013).

Relativamente à parte de investigação desenvolvida e com base no modelo concetual proposto por Overbeek (2012), foi desenvolvido um novo modelo (figura 2) que proporcionou testar se novos fatores, para além dos propostos pelo autor supracitado, existem. Estes novos fatores subdividem-se em dois grandes grupos fruto deste estudo, ou seja, fatores organizacionais e fatores relacionados com o capital humano, dessas mesmas organizações.

Conforme se pode concluir com as conclusões apresentadas por Almeida e Au-Yong-Oliveira (2015), da amostra utilizada para o estudo, verificou-se que apenas 12,1% admite que nunca presenciou uma ação de guerrilha (n=17), sendo que a maioria (n=121), admitem já ter observado uma ação deste tipo. No entanto, destas empresas, apenas 36,4% admitem já ter utilizado este tipo de estratégia na sua empresa (n=51), o que deixa 63,6% da amostra divididas entre “não usaram” e “não têm conhecimento se anteriormente foi usado na empresa”. A explicação poderá estar ligada à grande aversão à incerteza que existe em Portugal (Hofstede, 2001), nomeadamente ligada à experimentação de novas metodologias (Steenkamp et al., 1999).

Ao analisarmos os resultados caso a caso, verificou-se que por exemplo na H1 “o tipo da empresa influencia positivamente o uso do marketing de guerrilha”, os resultados indicam que as start-ups usam mais o marketing de guerrilha que as restantes (microempresas e pequenas empresas), ou seja, verifica-se que as start-ups, caracterizando-se como tendo um curto período de atuação, pode-se interpretar que este comportamento deve-se ao facto de que novas empresas, apesar do seu tamanho, têm maior propensão ao uso deste tipo de estratégias, uma vez que, como são recentes no mercado, de forma a serem “vistas” tentam estratégias menos convencionais, porém mais eficazes (Levinson, 2007).

Quanto à hipótese 2 proposta “um orçamento de marketing reduzido influencia positivamente o uso do marketing de guerrilha”, rejeita-se H0, sendo que não se verifica na amostra presente que o orçamento de marketing existente influencia o uso do marketing de guerrilha, o que contraria o que é proposto por Levinson (2007). Paralelamente a isto, verifica-se que uma das principais razões que possam apontar para este tipo de acontecimento (ausência de correlação entre as variáveis) pode estar diretamente relacionado com o volume de negócios também, isto é, verifica-se que face

ao volume de vendas, 46,45% dos inquiridos consideram que o orçamento de marketing atualmente praticado na empresa é demasiado baixo, enquanto que apenas 25% considera ser demasiado alto (Almeida & Au-Yong-Oliveira, 2015).

Relativamente à hipótese 3 “quanto mais o gestor de marketing estiver disposto a arriscar, melhor será a capacidade de usar o marketing de guerrilha”, provou-se que não é significativa, sendo que apenas 0,5% da variabilidade é que é explicada. No entanto, verificou-se também, através de dados cruzados, que 39,28% da amostra (n=55) considera que se sentirá bastante confiante em utilizar uma estratégia de marketing de guerrilha, mesmo nunca tendo usado anteriormente, o que mostra um nível de risco sobre a utilização de uma estratégia que não domina (Almeida & Au-Yong-Oliveira, 2015).

A hipótese 4, “a inovação influencia positivamente o uso do marketing de guerrilha” através da regressão linear simples que se efetuou, verificou-se que a capacidade de inovação explicou 6,8% da variabilidade total ($R^2=0,075$, $F=11,139$, $p\text{-value}=0,001$) e ($\beta=0,273$; $t=3,337$; $p\text{-value}=0,001$). Foi necessário criar uma variável moderadora (Capacidade de Inovação x Propensão para o Risco) em que se verificou as seguintes condições:

- Há uma correlação para a variável risco, mas a relação não é significativa entre a vontade de assumir riscos e a utilização do marketing de guerrilha ($\beta=-0,419$; $t=-1,451$; $p\text{-value}=0,149$).
- Há uma correlação para a variável inovação mas a relação não é significativa entre a vontade de inovação e a utilização do marketing de guerrilha ($\beta=-0,149$; $t=-0,455$; $p\text{-value}=0,650$).
- Há uma correlação positiva para a variável moderadora mas a relação não é significativa ($\beta=0,725$; $t=1,403$; $p\text{-value}=0,163$).

Quanto à hipótese 5 “a escolaridade do “gestor de marketing” influencia o uso do marketing de guerrilha” verificou-se que H_0 rejeita-se, ou seja, a escolaridade do “gestor de marketing” não influencia diretamente o uso do marketing de guerrilha. Porém, verifica-se que da amostra apresentada, destacam-se pessoas formadas (ao grau de licenciatura e mestrado) em Marketing (18,7%), Design (15,7%), Gestão (10,4%) e Tecnologias da Informação e Comunicação (7,9%). Pode-se concluir que são as quatro áreas fundamentais, ou pelo menos a necessidade existe em ter conhecimento nestas quatro áreas atualmente. Devido à dimensão das empresas, um colaborador que, essencialmente, tenha estas quatro competências tem uma vantagem competitiva face

aos restantes, no que toca a *hard skills*. No entanto, apesar de serem áreas distintas, complementam-se entre si, principalmente para aqueles que querem trabalhar na área do marketing, pois um gestor de marketing hoje necessita não só de ter aptidões a nível tecnológico (redes sociais, gestão de conteúdos online, viral marketing, entre outros), como também capacidade para desenvolver conteúdos gráficos (publicidades, suportes de comunicação, entre outros), porque conforme se pôde observar anteriormente, o orçamento de marketing é reduzido, e as empresas não têm capacidade de ter capital humano diferenciado capaz de abraçar cada fase deste processo, por isso, conclui-se que são 4 áreas a ter em consideração.

Por fim, para as hipóteses 6 ($F=3,437$; $p\text{-value}=0,066$) e 7 ($F=0,239$; $p\text{-value}=0,625$), verificou-se que não existe significância, ou seja, a idade e a dimensão da equipa de marketing não influenciam o uso do marketing de guerrilha. No entanto, relativamente à idade dos inquiridos, verificou-se que as idades dos gestores de marketing são maioritariamente entre os 21-30 anos de idade (47,85%), o que permite concluir que por detrás dos tipos de empresas em estudo, provavelmente iremos encontrar pessoas jovens (Almeida & Au-Yong-Oliveira, 2015).

É de salientar que apesar de este estudo ter como base o estudo desenvolvido por Overbeek (2012), alguns fatores não poderão ser comparados, principalmente por se tratarem de amostras com características diferentes, dimensões diferentes, por se ter abrangido a amostra a empresas que não tenham usado ferramentas de marketing de guerrilha, assim como se tratam de amostras de países diferentes (ver tabela 4), o que poderá levantar questões relacionadas com o facto de outros fatores que possam condicionar o estudo, nomeadamente aspetos relacionados com a cultura do país, cultura organizacional, ou até mesmo psicológicos, que poderão ter influência no estudo, ou não. Independentemente dos resultados obtidos a literatura aponta vários indícios de que estes fatores, principalmente os fatores apresentados por Overbeek (2012), influenciam o uso do marketing de guerrilha (Almeida & Au-Yong-Oliveira, 2015), porém não se verificou nesta análise estatística.

11.1.1. Limitações do estudo

Nas análises estatísticas, verificou-se algumas limitações que podem ser consideradas relevantes. Primeiro, o facto de se ter contactado as empresas com suporte à internet, excluindo assim a reunião presencial, fez com que de todas as empresas que se tentou contactar, apenas 140 tivessem efetivamente participado, por isso, podemos dizer que não foram reunidas as condições inicialmente desejadas pelo estudo, ou seja, não existe

representatividade das empresas por todas as cidades do país (ver figura 7). Por outro lado, pela perceção das desistências no preenchimento do questionário, pode-se verificar que os inquiridos desistiam de responder quando chegavam à pergunta “Nome da empresa/negócio” e “Volume de Faturação anual”, o que pode estar diretamente relacionado com as desistências, visto tratar-se de ser informação que consideram confidencial para pessoas externas à empresa, muito provavelmente.

11.1.2. Pesquisas futuras

Numa pesquisa futura sobre o mesmo tema, seria interessante focarem-se em recolher dados estatísticos de forma estratificada, de forma a permitir criar uma representatividade das empresas, e poderia ser feito através de um dos seguintes parâmetros: pelas cidades do país, pelo tipo de empresa, tamanho da empresa, pelo setor, pelo volume de vendas ou pelo uso do marketing de guerrilha, por exemplo. Em termos teóricos, verifica-se que o marketing de guerrilha hoje tem uma proporção muito maior do que na altura em que foi criado por Levinson (1989), e onde se apresentam muitas ferramentas e subcategorias relacionadas com a temática, desta forma seria interessante focar este mesmo estudo mas de uma forma mais focada em cada uma das ferramentas apresentadas na figura 3, ou seja, fazer oito estudos replicados a cada ferramenta do diagrama das forças do marketing de guerrilha, propostas nesta dissertação.

12. Referências

- Adeniyi, A., Ige, F. L., Polytechnic, F. & State, O. (2013). Guerrilla Marketing : A Sustainable Tool For Entrepreneurs And Marketing Practitioners. *Journal of Science and Science Education*, 4(1), 44-54. Retrieved from <http://www.josseo.org>
- Agência Nacional para a Qualificação e o Ensino Profissional, I. P. (2015). QNQ - Quadro Nacional de Qualificações Criação do QNQ. Retrieved from [http://www.catalogo.anqep.gov.pt/Home/Q\(NQ](http://www.catalogo.anqep.gov.pt/Home/Q(NQ)
- Almeida, J. & Au-Yong-Oliveira, M. (2015, forthcoming) - O Empresário Português e o uso do Marketing de Guerrilha. *IMC - Conferência Internacional de Gestão*, DEGEI - Universidade de Aveiro.
- American Marketing Association (2015). Definição de Marketing. Retrieved from <https://www.ama.org/AboutAMA/Pages/Definition-of-Marketing.aspx>
- Andrews, J. & Smith, D. C. (1996). "In search of the marketing imagination: factor affecting the creativity of the marketing program for mature products", *Journal of Marketing Research*, Vol. 33(2), pp.174-187.
- Andrus, D. M. & Norvell, W. (1990). "Marketing differences between large and small firms: A test of the industrial/consumer dichotomy hypothesis", *Akron Business and Economic Review*, Vol. 21(3), pp. 81-90.
- Åstebro, T. & Bernhardt, I. (2003). Start-up financing, owner characteristics, and survival. *Journal of Economics and Business*, 55(4), pp. 303-319. doi:10.1016/S0148-6195(03)00029-8
- Ay, C., Aytakin, P. & Nardali, S. (2010). Guerrilla Marketing Communication Tools and Ethical Problems in Guerilla Advertising. *American Journal of Economics and Business Administration*, 2(3), pp. 280-286. doi:10.3844/ajebasp.2010.280.286
- Badoc, M. (2001) *O Marketing das Start-Up*, Lisboa, Bertrand Editora.
- Behal, V. & Sareen, S. (2014). Guerilla Marketing : A Low Cost Marketing Strategy. *International Journal of Management Research and Business Strategy*, 3(1), pp.1-6.
- Belch, G. E. & Belch, M. A. (2003). *Advertising and promotion: An integrated marketing communications perspective*. The McGraw-Hill
- Bianco, A. (2004). The vanishing mass market: New technology. Product proliferation. Fragmented media. Get ready: It's a whole new world. *Business Week*, (3891), pp. 60-68. Retrieved from

<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=buh&AN=13668061&loginpage=Login.asp&site=ehost-live>

- Bigat, E. C. (2012). Guerrilla Advertisement and Marketing. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 51, pp. 1022-1029. doi:10.1016/j.sbspro.2012.08.281
- Brakus, J. J., Schmitt, B. H. & Zarantonello, L. (2009). Brand Experience: What Is It? How Is It Measured? Does It Affect Loyalty? *Journal of Marketing*, 73(May), pp.52-68. doi:10.1509/jmkg.73.3.52
- Brito, C. M. (2006). O Marketing da 3ª Vaga. *Revista Portuguesa de Marketing*, (6), pp. 1-6.
- Burgelman, R. A. (1984). Designs for corporate entrepreneurship in established firms. *California Management Review*, Vol. 26(3), pp.154-66.
- Buttle, F. A. (1998). Word of mouth: understanding and managing referral marketing. *Journal of Strategic Marketing*, 6(3), pp. 241-254. doi:10.1080/096525498346658
- Caixa Geral de Depósitos (2012). O Retrato das Startups em Portugal, *Saldo Positivo Caixa Geral de Depósitos*, pp. 9-11. Portugal. Retrieved from <http://saldopositivo.cgd.pt/assets/2014/01/infosstartup-baixa07.jpg>
- Carl, W. J. (2006). What's All The buzz about?: Everyday Communication and the Relational Basis of Word-of-Mouth and Buzz Marketing Practices. *Management Communication Quarterly*, 19(4), pp. 601-634. doi:10.1177/0893318905284763
- Carson, D., Cromie, S., McGowan, P. & Hill, J. (1995). Marketing and Entrepreneurship in SMEs : An Innovative Approach. *European Journal of Marketing*, 29(7), pp.85-86.
- Castillo, R. & Smida, A. (2009). El rol del capital social del emprendedor en la expansión exitosa de una start-up. El caso de Hipertexto Ltda. " La Librería De La U". *Estudios Gerenciales*, 25(113), pp. 15-36.
- Castronovo, C. & Huang, L. (2012). Social media in an alternative marketing communication model. *Journal of Marketing Development*, 6(1). Retrieved from http://www.na-businesspress.com/JMDC/castronovo_abstract.html
- Cohen, W.A. & Stretch, S.M. (1989). Problems in Small business marketing as perceived by owners. *Proceedings of Research Symposium on the Marketing/Entrepreneurship Interface*, Chicago, IL, pp. 429-32.
- Comissão Europeia (2006). A nova definição de PME-Guia do utilizador e modelo de declaração. *Empresas e Indústria*, pp. 1-50. Retrieved from europa.eu.int/enterprise_policy/sme_defenition/index_pt.html

- Cova, B. & Saucet, M. (2014). Unconventional Marketing : From Guerrilla to Consumer Made. *Social Science Research Network Electronic Paper Collection*, 22. Retrieved from [http://ssrn.com/abstract= 2493395](http://ssrn.com/abstract=2493395)
- Crow, D. & Hoek, J. (2003). Ambush marketing: A critical review and some practical advice. *Marketing Bulletin*, (1994), 1-14. Retrieved from http://marketing-bulletin.massey.ac.nz/v14/mb_v14_a1_crow.pdf
- Dahlén, M. & Edenius, M. (2007). When is Advertising Advertising? Comparing Responses to Non-Traditional and Traditional Advertising Media. *Journal of Current Issues & Research in Advertising*.
- Dahlén, M., Granlund, A., & Grenros, M. (2009). The consumer-perceived value of non-traditional media: effects of brand reputation, appropriateness and expense. *Journal of Consumer Marketing*, 26(3), pp. 155-163. doi:10.1108/07363760910954091
- Dantas, E. B. (2009). A propaganda de guerrilha : uma nova alternativa para posicionar marcas. *Universidade de Brasília*, pp. 1-14.
- Duarte, N. & Diniz, F. (2011). As Relações entre PMEs, Empreendedorismo e Sustentabilidade Local: Uma Análise à Indústria e Construção no Vale do Sousa. *Gestão de Bens Comuns e Desenvolvimento Regional Sustentável, 17.º Congresso Da APDR*, pp. 1-22.
- Drucker, P. (2013). *Managing for the Future*. Routledge.
- Duncan, T. & Moriarty, S. E. (1998). A Communication-Based Marketing Model for Managing Relationships. *Journal of Marketing*, 62, pp. 1-13.
- Farouk, F. (2012). The role of guerrilla marketing strategy to enrich the aesthetic and functional values of Brand in Egyptian market. *International Design Journal*, 2(1), pp. 111-119.
- Ferguson, R. (2008). Word of mouth and viral marketing: taking the temperature of the hottest trends in marketing. *Journal of Consumer Marketing*, 25(3), pp. 179-182. doi:10.1108/07363760810870671
- Fong, K. & Yazdanifard, R. (2014). The Review of the Two Latest Marketing Techniques; Viral Marketing and Guerrilla Marketing which Influence Online Consumer Behavior. *Global Journal of Management And Business Research: E-Marketing*, 14(2), pp. 1-4.
- Fustiga, C. (2013). *Técnicas e Táticas de Guerrilha e o seu impacto junto do grande público*. Instituto Politécnico de Lisboa.
- Gartner, W. B. (1985). A conceptual framework for describing the phenomenon of new venture creation. *Academy of Management Review*, pp. 696-706.

- Godin, S. (2005). *Purple Cow*. Londres: Penguin Books Ltd.
- Griffin, C. (2002). *Identity check, Sporting Goods Business*. San Francisco: Set., Vol. 35, p. 20.
- Grönroos, C. (1994a). From Marketing Mix to Relationship Marketing: Towards a Paradigm Shift in Marketing. *Management Decision*, 32(2), pp. 4-20.
- Grönroos, C. (1994b). Quo Vadis, marketing? Toward a relationship marketing paradigm. *Journal of Marketing Management*, 10(5), pp. 347-360.
- Groot, M., Hellberg, J. & Pitkänen, L. (2011). *New Marketing Tools and Reputational Risks - A Study About Managing the Reputational Risks That Guerrilla Marketing Brings Along*. Linnaeus University.
- Helm, S. (2000). Viral Marketing - Establishing Customer Relationships by "Word-of-mouth". *Electronic Commerce and Marketing*, 10(3), pp. 158-161.
- Hess, J. & Story, J. (2005). Trust-based commitment: multidimensional consumer-brand relationships. *Journal of Consumer Marketing*, 22(6), pp. 313-322.
doi:10.1108/07363760510623902
- Hiebling, R. G. & Cooper, S. W. (1996). *The Successful Marketing Plan*. Second Edition. Chicago, IL: NTC Business Books.
- Hoffman, K. & Hoffman, S. (2011). Guerrilla Marketing: The Nature of the Concept and Propositions for Further Research. *Asian Journal of Marketing*, pp. 1-16.
doi:10.3923/2011
- Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences*. 2^a ed. California: Sage.
- Howe, N., Strauss, W., Center, P. R., Valentine, D. B., Powers, T. L. & Emeagwali, N. S. (2013). Generation Y values and lifestyle segments. *Journal of Consumer Marketing*, 30(7), pp. 597-606. doi:10.1108/JCM-07-2013-0650
- Išoraitė, M. (2010). Guerilla marketing strategy realization assumptions. In *6th International Scientific Conference* (pp. 382-389). Vilnius. doi:10.3846/bm.2010.052
- Jurca, M. (2010). The Forms of Unconventional Advertising - a Theoretical Approach. *Management & Marketing-Craiova*, (2), pp. 323-333. Retrieved from <http://www.ceeol.com/aspx/getdocument.aspx?logid=5&id=bf499e60bae240a58f284e273113e8a0>
- Kaikati, A. M. & Kaikati, J. G. (2004). Stealth Marketing: How To Reach Consumers Surreptitiously. *California Management Review*, 46(4), pp. 6-22. Retrieved from

<http://search.ebscohost.com.focus.lib.kth.se/login.aspx?direct=true&db=bsh&AN=14004571&site=ehost-live>

- Kalakota, R. & Robinson, M. (2001). *E-business: Estratégias para alcançar o sucesso no mundo digital*. Bookman, England.
- Kamau, S. M., & Bwisa, P. H. M. (2013). Effects of Guerilla Marketing in Growth of Beauty Shops : Case Study of Matuu Town, Machakos County, Kenya. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 3(2), pp. 279-289.
- Kazanjan, R. K. (1988). Relation of dominant problems to stages of growth in technology-based new ventures. *Academy of Management Journal*, pp. 257-279.
- Kent, A. & Campbell Jr., R.M. (2007). An introduction to freeloading: campus-area Ambush Marketing. *Sport Marketing Quarterly*, 16(2), pp. 118-122.
- Kist, E. B. (2009). Flash Mobs, Movimentos que Transcendem o Ciberespaço: Uma Ferramenta Alternativa de Comunicação. *XXXII Congresso Brasileiro de Ciências Da Comunicação*, pp. 1-15. Curitiba.
- Kotler, P. (1988). *Marketing para organizações que não visam o Lucro*, São Paulo, Editora Atlas.
- Kotler, P., Armstrong, G., Wong, V., & Saunders, J. (2008). *Principles of Marketing 5th edition*. Harlow, England: Pearson Education Limited.
- Kotler, P. & Keller, K. (1994). *Marketing Management 12th Edition*. Nova Jérсия, EUA: Pearson Prentice Hall.
- Kraus, S., Harms, R. & Fink, M. (2010). Entrepreneurial marketing: moving beyond marketing in new ventures. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, Vol. 11(1), pp.19-34.
- Leite, A. C. (2012). *A importância e o contributo do marketing de guerrilha no sucesso das marcas*. Instituto Politécnico De Lisboa.
- Levinson, J. C. & Levinson, J. (2011). *The Best of Guerrilla Marketing - Guerrilla Marketing Remix. (1st Edition)* Boston, New York: Entrepreneur Press.
- Levinson, J. C. & Godin, S. (1994). *The Guerrilla Marketing Handbook, first edition* Boston, New York: Entrepreneur Press.
- Levinson, J. C. (1996). *Guerrilla Marketing Attack, second edition*. New York: Piatkus Books.

- Levinson, J. C., Levinson J. & Levinson. A. (2007). *Guerrilla Marketing: Easy and inexpensive strategies for making big profits from your small business, fourth edition*. Boston, New York USA, NY: Houghton Mifflin Company.
- Levy, S. & Gendel-Guterman, H. (2012). Does advertising matter to store brand purchase intention? A conceptual framework. *Journal of Product & Brand Management*.
- Li, M. & Green, R. D. (2009). A mediating influence on customer loyalty : The role of perceived value. *Journal of Management and Marketing Research*, pp. 1-12.
Retrieved from <http://www.aabri.com/manuscripts/10627.pdf>
- Libert, B. & Spector, J., (2009). *Muitas cabeças pensam melhor, como mobilizar o poder das multidões para o seu negócio*. Lisboa: Lua de papel, grupo Leya.
- Maroco, J. (2007). *Análise Estatística com utilização do SPSS, (3ª Edição)*, Ed. Silabo, Lisboa
- Meenaghan, T. (1998a). Ambush Marketing : Corporate Strategy and Consumer Reaction. *Journal Psychology and Marketing*, 15(July 1998), pp. 305-322.
doi:10.1002/(SICI)1520-6793(199807)15:4<305::AID-MAR2>3.0.CO;2-C
- Meenaghan, T. (1998b). Current developments & future directions in sponsorship. *International Journal of Advertising*, 17, pp. 3-28.
doi:10.1080/02650487.1998.11104703
- Murray, F. (2004). The role of academic inventors in entrepreneurial firms: sharing the laboratory life. *Research Policy*, 33(4), pp. 643-659.
- Ndonzuau, F. N., Pirnay, F. & Surlemont, B. (2002). A stage model of academic spin-off creation. *Technovation*, 22(5), pp. 281-289. doi:10.1016/S0166-4972(01)00019-0
- Nufer, G. (2013). Guerrilla Marketing - Innovative or Parasitic Marketing? *Modern Economy*, 04(September), pp. 1-6. doi:10.4236/me.2013.49A001
- Oliveira, M.A. & Ferreira, J.J.P. (2013). *Inovação, marketing, e vendas para o crescimento*. Manual do formando. Projeto Europeu Spin-Up.
- O'Shea, R. P., Allen, T. J., Chevalier, A. & Roche, F. (2005). Entrepreneurial orientation, technology transfer and spinoff performance of U.S. universities. *Research Policy*, 34(7), pp. 994-1009. doi:10.1016/j.respol.2005.05.011
- Overbeek, M. (2012). *Empirical Research on Guerrilla Marketing: What Factors Influence the Usability of Guerrilla*. University of Amsterdam.
- Paul, P. (2001). Getting Inside Gen Y. *American Demographics*, 42-49.

- Peña, I. (2002). Intellectual capital and business start-up success. *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 3 Iss: 2, pp. 180-198. doi: <http://dx.doi.org/10.1108/14691930210424761>
- Peppers, D., Rogers, M. & Dorf, B. (1999). Is your company ready for one-to-one marketing? *Harvard Business Review*, 77(1), pp. 151-160.
- Pérez, M. P. & Sánchez, A. M. (2003). The development of university spin-offs: Early dynamics of technology transfer and networking. *Technovation*, 23(10), pp. 823-831. doi:10.1016/S0166-4972(02)00034-2
- Pestana, H. & J. Gageiro (2014). *Análise de Dados para Ciências Sociais - A complementaridade do SPSS* (6ª Edição), Ed. Silabo, Lisboa
- Pires, A. (1995) *Marketing: Conceitos, Técnicas e Problemas de Gestão*, Lisboa, Editorial Verbo.
- Racolta-Paina, N. D. & Mone, S. D. (2009). Start-Up Marketing : How To Become a Player on the B2B Services Market in Romania. *Journal of Management*, 4(2), pp. 63-78.
- Ries, A. & Ries, L. (2003). *A Queda da Publicidade e a Ascensão das Relações Públicas*. Editorial Notícias: Lisboa.
- Ringold, D. J., & Weitz, B. (2007). The American Marketing Association Definition of Marketing: Moving from Lagging to Leading Indicator. *Journal of Public Policy & Marketing*.
- Rocha, S., Ghisleni, T. & Arizaga, N. (2009). Marketing de Guerrilha: estratégias presentes nas ações do crossfox. *Intexto*, 1(20), pp. 117-132. Retrieved from <http://seer.ufrgs.br/index.php/intexto/article/viewArticle/10322>
- Rodrigues, C. M. (2010). *Novas estratégias publicitárias na conquista do consumidor: O Caso do Marketing de Guerrilha*. Universidade Federal do Espírito Santo.
- Roy, A. & Chattopadhyay, S. P. (2010). Stealth marketing as a strategy. *Business Horizons*, 53(1), pp. 69-79. doi:10.1016/j.bushor.2009.09.004
- Sacui, V. & Dumitru, F. (2014). Market-based Assets. Building Value through Marketing Investments. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 124, pp. 157-164. doi:10.1016/j.sbspro.2014.02.472
- Santos, R. (2012). *Empreendedorismo: condicionantes para sobrevivência das micro e pequenas empresas varejistas constituídas em 2006 em Mossoró-RN*. Universidade Americana - UA.

- Seggie, S. H., Cavusgil, E. & Phelan, S. E. (2007). Measurement of return on marketing investment: A conceptual framework and the future of marketing metrics. *Industrial Marketing Management*, 36, pp. 834-841. doi:10.1016/j.indmarman.2006.11.001
- Sequeira, A. (2013). *Spin-off em Pequenas e Médias Empresas, Estudo de Caso*. Universidade de Coimbra.
- Shakeel, M. & Khan, M. (2011). Impact of Guerrilla Marketing on Consumer Perception. *Global Journal of Management And Business Research: E-Marketing*, 11(7), pp. 46-54. Retrieved from <http://www.journalofbusiness.org/index.php/GJMBR/article/view/544>
- Sharma, P. & Chrisman, J. J. (1999). Toward a Reconciliation of the Definition Issues in the Field of Corporate Entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(3), pp. 11-27.
- Shipley, D. & Jobber, D. (1994). Size effects on sales management practices of small firms: A study of industrial distributors, *Journal of Personal Selling and Sales Management*, Vol. 14(1), pp. pp. 31-43.
- Silva, F., Pinho, J. & Sá, E. (2013). *Fatores que contribuem para o insucesso das Startups: O reverso da "medalha."* Universidade do Minho. Retrieved from <http://hdl.handle.net/1822/25153>
- Silva, R. (2012). *Comunicação No Espaço Público, A publicidade de Guerrilha em Portugal*. Universidade da Beira Interior.
- Souza, A. A. F. & Wechslerb, S. M. (2002). Inteligência e Criatividade na Maturidade e Velhice, pp. 643-653. Retrieved from www.scielo.br/prc
- Steenkamp, J., Hofstede, F. & Wedel, M. (1999). A Cross-National Investigation into the Individual and National Cultural Antecedents of Consumer Innovativeness, *Journal of Marketing*, 63 (April), pp. 55-69.
- Stinchcombe, A. (1965). Social structure and organizations. *Handbook of Organizations*. doi:10.1016/S0742-3322(00)17019-6
- Streukens, S., Hoesel, S. & de Ruyter, K. (2011). Return on marketing investments in B2B customer relationships: A decision-making and optimization approach. *Industrial Marketing Management*, 40(1), pp. 149-161. doi:10.1016/j.indmarman.2010.06.002
- Sweeney, J. C., Soutar, G. N. & Mazzarol, T. (2012). Word of mouth: measuring the power of individual messages. *European Journal of Marketing*, 46(1/2), pp. 237-257. doi:10.1108/03090561211189310

- Twitchell, J. B. (1997). *Adcult USA: The triumph of advertising in American culture*. Columbia University Press.
- Villanueva, J., Yoo, S. & Hanssens, D. M. (2006). The Impact of Marketing-Induced vs . Word-of-Mouth Customer Acquisition on Customer Equity by The Impact of Marketing-Induced vs. Word-of-Mouth Customer Acquisition on Customer Equity. *Journal of Marketing Research*, 90095(1), pp. 48-59.
- Weber, J. A. (2002). Managing the marketing budget in a cost-constrained environment. *Industrial Marketing Management*, 31(8), pp. 705-717.
- Webster, F. E. (1992). The Changing Role of Marketing in the Corporation. *Journal of Marketing*, 56(October), pp. 1-17. doi:10.2307/1251983
- Yuksekbilgili, Z. (2014). The Use of Guerilla Marketing In SMEs. *International Journal of Advanced Multidiciplinary Research and Review*, 2(2), pp. 2-7. Retrieved from <http://mpira.ub.uni-muenchen.de/54385/>
- Zinkhan, G. M. & Williams, B. C. (2007). The New American Marketing Association Definition of Marketing: An Alternative Assessment. *Journal of Public Policy & Marketing*.

V. ANEXOS

Anexo 1 - Questionário

Este questionário visa recolher informações para a elaboração de um estudo no âmbito da Dissertação do Mestrado em Gestão da Universidade de Aveiro. Procura-se perceber quais os fatores que influenciam o uso da estratégia de Marketing de Guerrilha nas empresas portuguesas. Este questionário tem como base o estudo “*What Factors Influence the Usability of Guerrilla Marketing for Marketing Managers*” realizado por Overbeek, M. (2012) em Amesterdão.

Parte 1 - Dados Pessoais

1. Idade do Inquirido: _____
2. Género (Por favor, selecione **apenas uma** das seguintes opções):

☐ Feminino☐ Masculino
3. Qual o seu grau de escolaridade (Por favor, selecione **apenas uma** das seguintes opções):

☐ Nível 1 (2º ciclo do ensino básico);

☐ Nível 2 (3º ciclo do ensino básico obtido no ensino básico ou por percursos de dupla certificação);

☐ Nível 3 (Ensino secundário vocacionado para prosseguimento de estudos de nível superior)

☐ Nível 4 (Ensino secundário obtido por percurso de dupla certificação ou ensino secundário vocacionado para prosseguimento de estudos de nível superior acrescido de estágio profissional - mínimo de 6 meses);

☐ Nível 5 (Qualificações de nível pós-secundário não superior com créditos para prosseguimento de estudos de nível superior);

☐ Nível 6 (Licenciatura);

☐ Nível 7 (Mestrado);

☐ Nível 8 (Doutoramento);
4. Tem formação em que área (Por favor, selecione **apenas uma** das seguintes opções):

☐ Biologia

☐ Enfermagem

☐ Contabilidade

☐ Administração

☐ Psicologia

☐ Tec. Informação e Comunicação

☐ Física ou Química

☐ Medicina

☐ Hotelaria

☐ Gestão

☐ Design

☐ Agrária

☐ Direito

☐ Música

☐ Turismo

☐ Marketing

☐ Comunicação

☐ Programação

☐ Não tenho especialização☐ Outro: _____

Parte 2 - Características do Negócio

5. Nome da Empresa/Negócio: _____
(Atenção! Os dados que insere sobre a empresa onde trabalha são apenas para contextualizar o tipo de negócio e setor de atividade. Relembro que esta informação não será divulgada. Obrigado)
- Relação com a Empresa/Negócio? (Por favor, selecione **apenas uma** das seguintes opções)
- ☐ Proprietário☐ Colaborador
- ☐ Sócio☐ Outro: _____

6. Em que ano foi criada a Empresa/Negócio?: _____
7. Qual é o *core business* da Empresa/Negócio? _____
(Exemplo: O *core business* da **ZARA** é produzir, distribuir e comercializar roupa.)
8. Em que distrito se localiza a sede da Empresa/Negócio? (Por favor, selecione **apenas uma** das seguintes opções)
- | | | |
|---|-------------------------------------|---|
| <input type="checkbox"/> Aveiro | <input type="checkbox"/> Faro | <input type="checkbox"/> Setúbal |
| <input type="checkbox"/> Beja | <input type="checkbox"/> Guarda | <input type="checkbox"/> Viana do Castelo |
| <input type="checkbox"/> Braga | <input type="checkbox"/> Leiria | <input type="checkbox"/> Vila Real |
| <input type="checkbox"/> Bragança | <input type="checkbox"/> Lisboa | <input type="checkbox"/> Viseu |
| <input type="checkbox"/> Castelo Branco | <input type="checkbox"/> Portalegre | <input type="checkbox"/> Ilhas dos açores |
| <input type="checkbox"/> Coimbra | <input type="checkbox"/> Porto | <input type="checkbox"/> Ilha da Madeira |
| <input type="checkbox"/> Évora | <input type="checkbox"/> Santarém | |
9. Tipologia da empresa/Negócio (Por favor, selecione **apenas uma** das seguintes opções):
- ☐ Spin-off (nova empresa, de pequena dimensão e com alta tecnologia, cujo capital intelectual teve origem num laboratório de I&D, numa empresa privada ou em institutos públicos/privados de pesquisa)
 - ☐ Start-up (Empresa em fase de desenvolvimento, com pouco tempo de atividade, recentes no mercado)
 - ☐ Microempresa (menor ou igual a 10 trabalhadores e/ou volume de negócios anual ou de balanço total anual menor ou igual a 2 milhões de euros)
 - ☐ Pequena Empresa (menor ou igual a 50 trabalhadores e/ou volume de negócios anual ou de balanço total anual menor ou igual a 10 milhões de euros)
 - ☐ Outro: _____
10. Qual o *target* da vossa Empresa/Negócio? (Por favor, selecione **apenas uma** das seguintes opções):
- ☐ Consumidores finais (B2C)
 - ☐ Empresas e/ou revendedores (B2B)
 - ☐ Ambos, porém com mais foco em consumidores finais (B2C)
 - ☐ Ambos, porém com mais foco em empresas e/ou revendedores (B2B)
11. Há quantos anos exerce funções nesta Empresa/Negócio? (Por favor, selecione **apenas uma** das seguintes opções)
- ☐ Menos de 2 anos
 - ☐ 2 a 4 anos
 - ☐ 4 a 6 anos
 - ☐ Mais de 6 anos
12. Qual a função ou funções que desempenha nesta Empresa/Negócio: _____
(Exemplo de Resposta: Desempenho funções na área de produção e tesouraria)
13. Qual o volume de negócios anual da vossa empresa? (Por favor, selecione **apenas uma** das seguintes opções)
- ☐ Menos de 10.000€
 - ☐ Entre 10.000€ a 100.000€
 - ☐ Entre 100.000€ a 500.000€
 - ☐ Entre 500.000€ a 1.000.000€
 - ☐ Mais de 1.000.000€

- ☐ A empresa/negócio é demasiado recente para apresentar valores anuais

(Atenção! Esta informação é para analisar a dimensão da empresa, sendo que os dados não serão utilizados para outros fins. Obrigado)

Parte 3 - Funções de Marketing

14. Quantos colaboradores estão responsáveis pelo departamento de marketing ou funções equivalentes?

15. Qual o orçamento anual destinado a ações de marketing? (Por favor, selecione **apenas uma** das seguintes opções)

- ☐ Menos de 500€
☐ 500€ a 5.000€
☐ 5.000€ a 25.000€
☐ 25.000€ a 100.000€
☐ Mais de 100.000€

- ☐ A empresa/negócio é demasiado recente para apresentar valores anuais

(Atenção! Esta informação é para analisar a dimensão da empresa, sendo que os dados não serão utilizados para outros fins. Obrigado)

Nas seguintes questões, selecione a opção que considera ser mais correta face ao contexto apresentado. (Na seguinte escala o 1 representa **Nada aplicável** ou **Discordo totalmente** enquanto que o 5 representa **Totalmente aplicável** ou **Concordo totalmente**)

16. Considero que o orçamento de marketing atualmente utilizado na minha empresa/negócio é demasiado elevado face ao volume de vendas.

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

17. Considero que o orçamento de marketing atualmente utilizado na minha empresa/negócio é demasiado baixo face ao volume de vendas.

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

18. Sinto-me responsável pelo desenvolvimento das ações de marketing na minha empresa/negócio.

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

19. Sou mais responsável pelas ações de marketing da minha empresa/negócio comparativamente com os meus colegas de trabalho

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

20. Sou menos responsável pelas ações de marketing da minha empresa/negócio comparativamente com os meus colegas de trabalho

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

21. Das seguintes opções apresentadas, assinale a/as opções em que a sua empresa/negócio se encontra presente. (Por favor, selecione **todas** as que se aplicam)

- | | | |
|--|--------------------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> Facebook | <input type="checkbox"/> Tripadvisor | <input type="checkbox"/> Linkdin |
| <input type="checkbox"/> Canal Youtube | <input type="checkbox"/> Twitter | <input type="checkbox"/> Google + |
| <input type="checkbox"/> Instagram | <input type="checkbox"/> Pinterest | <input type="checkbox"/> Tumblr |
| <input type="checkbox"/> Flickr | <input type="checkbox"/> Página Web | <input type="checkbox"/> Não tem presença online |

22. Quantos *likes* tem atualmente a página de Facebook da sua Empresa/Negócio atualmente? ____ · ____ · ____

Parte 4 - Propensão para o risco

Nas seguintes questões, selecione a opção que considera ser mais correta face ao contexto apresentado. (Na seguinte escala o 1 representa **Nada aplicável** ou **Discordo totalmente** enquanto que o 5 representa **Totalmente aplicável** ou **Concordo totalmente**)

23. Jogo pelo seguro quando estou a desenvolver novas ideias de marketing para a minha empresa/negócio:

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

24. Consequências negativas impedem-me de arriscar no momento de desenvolver ações de marketing.

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

25. Prefiro pensar de forma conservadora quando estou a desenvolver ideias para uma ação de marketing.

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

26. Prefiro evitar riscos quando estou a desenvolver campanhas ou ações de marketing.

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

27. Sinto-me desconfortável quando tenho que tomar uma decisão com um resultado incerto.

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

28. Tenho receio que algo inesperado possa estragar todos os meus resultados.

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

29. Sou responsável por tomar decisões enquanto crio campanhas ou ações de marketing.

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

Parte 5 - Marketing e Inovação

Nas seguintes questões, selecione a opção que considera ser mais correta face ao contexto apresentado. (Na seguinte escala o 1 representa **Nada aplicável** ou **Discordo totalmente** enquanto que o 5 representa **Totalmente aplicável** ou **Concordo totalmente**)

30. A nossa cultura faz com que seja difícil apresentar ações de marketing inovadoras.

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

31. Eu não tenho ideias suficientemente criativas para poder inovar nas ações de marketing.

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

32. Os colaboradores da minha empresa não são suficientemente criativos para poder sugerir ideias inovadoras para ações de marketing.

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

33. Tenho regras rígidas para o investimento em novos projetos, o que muitas vezes torna difícil criar novas ações de marketing diferentes e inovadoras.

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

34. No geral, temos uma atitude de aversão ao risco para investir em novas ideias.

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

35. Ser inovador é muito importante para a nossa empresa/negócio.

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

36. De que forma é que percecionam e calculam o retorno investido em ações de Marketing da sua empresa?

Parte 6 - Utilização do Marketing de Guerrilha

O marketing de guerrilha é normalmente “associado a atividades de marketing de baixo custo, às vezes irrepetíveis, que ainda pretendem alcançar um impacto “wow” significativo.” (Oliveira e Ferreira, 2013, p.21) . É uma estratégia de “marketing não convencional que pretende obter resultados a partir de recursos mínimos” (Levinson, 2007). (Exemplos de ações de guerrilha vídeos que se tornam virais na internet, uso de elementos físicos diferentes)

37. Já observei ou presenciei ações de marketing de guerrilha realizadas por outras empresas (Por favor, selecione **apenas uma** das seguintes opções).

- ☐ Sim
☐ Não

38. Já usei ou anteriormente usaram ferramentas de marketing de guerrilha na minha empresa/negócio? (Por favor, selecione **apenas uma** das seguintes opções)

- ☐ Sim
☐ Não
☐ Não tenho conhecimento

Nas seguintes questões, selecione a opção que considera ser mais correta face ao contexto apresentado. (Na seguinte escala o 1 representa **Nada aplicável** ou **Discordo totalmente** enquanto que o 5 representa **Totalmente aplicável** ou **Concordo totalmente**)

39. Gostaria de usar o marketing de guerrilha com frequência na minha empresa/negócio.

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

40. Na minha opinião, considero que o marketing de guerrilha não é algo complexo.

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

41. Considero que o marketing de guerrilha é uma estratégia fácil de implementar nas ações de marketing da minha empresa/negócio.

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

42. Considero que para utilizar este tipo de estratégia na minha empresa/negócio iria precisar de colaboração de um órgão externo.

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

43. A maioria das pessoas aprende rapidamente a usar ferramentas existentes no marketing de guerrilha.

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

44. Considero que o marketing de guerrilha é muito complexo para se aplicar.

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

45. Sinto-me bastante confiante em utilizar uma estratégia de marketing de guerrilha na minha empresa/negócio.

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

46. Preciso aprender muito sobre marketing de guerrilha antes de aplicar efetivamente na minha empresa/negócio.

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

47. Considero que o marketing de guerrilha só cria vantagens para a minha empresa/negócio.

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

48. Considero que o marketing de guerrilha é um risco para a minha empresa/negócio.

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

49. Considero que o marketing de guerrilha não se enquadra no tipo de atividade que a minha empresa/negócio atua.

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

50. Considero que o marketing de guerrilha é uma nova forma que as empresas têm para se promoverem sem investir muito dinheiro.

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

51. Considero que os resultados obtidos com o uso de ferramentas de marketing de guerrilha têm maior visibilidade do que uma estratégia de marketing convencional.

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

Obrigado pela sua colaboração